

УДК 65.012.32(477)

У. Л. СТОРОЖИЛОВА, Д. Г. ЙОЛКІН

Українська державна академія залізничного транспорту

РОЗВИТОК СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Стаття розкриває сучасний стан менеджменту в Україні і його розвиток. Аналізуються і пропонуються раціональні варіанти щодо можливостей України на світовому ринку управління. Сучасний менеджмент на сьогоднішній момент супроводжується рядом важливих нових функцій, які багато в чому відрізняються, а в деякому своєму прояві доповнюють функції традиційного менеджменту. Процеси глобалізації суспільного життя, що відображають постійно зростаючу взаємозалежність країн і регіонів, стають головним чинником, що визначає розвиток теорії та практики сучасного менеджменту в Україні.

Ключові слова: *менеджмент, сучасний менеджмент, світовий ринок, методи та моделі менеджменту.*

Постановка проблеми та її зв'язок з науковими та практичними завданнями

Розвиток практики менеджменту призводить до відповідної зміни у розвитку теорії менеджменту. Гуманізація менеджменту, як все більша переадресація уваги від технологічного управління до управління людською поведінкою в організації, спричинила змішання інтересів класичної теорії менеджменту до питань поведінкового характеру. У той же час розвиток теорії в свою чергу впливає на практику менеджменту. Таким чином, для раціонального управління необхідно раціональне бачення і розуміння, як теорії, так і практики менеджменту. У свою чергу на сучасний розвиток менеджменту в Україні впливає перехід від традиційного менеджменту до сучасного.

1. Аналіз останніх досліджень

Питанням досліджень обраного напрямку присвячено наукові праці А. Л. Гапоненко, А. М. Орлова, В. В. Ільїна, Боба Нільсона, В. Г. Федоренко. В області осмислення проблем українського менеджменту і 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, М. В. Туленков, Г. Л. Хаєт й інші.

2. Виклад основного матеріалу

В даний час у світовому співтоваристві триває розвиток як практики, так і теорії менеджменту. Так, до сучасного розвитку теорії призводить сучасний розвиток практики менеджменту. Основними чинниками, які впливають на зміну практики менеджменту, стали:

- стійка глобалізація;
- високі темпи зростання ІТ - технологій.

Глобалізація це процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації у світовий ринок на основі транснаціоналізації та регіоналізації. На цій базі відбувається формування єдиної світової мережевої ринкової економіки – геоeкономіки та її інфраструктури, руйнування національного суверенітету держав, що є головними діючими особами міжнародних відносин протягом багатьох століть. Процес глобалізації є наслідком еволюції державно оформлених ринкових відносин.

Світовий ринок інформаційних технологій – це ринок з автоматизованими способами обробки інформації, які стрімко розвиваються. Під ними також розуміється сукупність методів, виробничих і програмно-технологічних засобів, об'єднаних у технологічний ланцюжок, що забезпечують збір, зберігання, обробку, висновок і розподіл інформації.

Менеджмент можна характеризувати як науку, яка спирається на об'єктивні закони та закономірності, чіткі правила й технології. З іншого боку, менеджмент має справу з людськими спільнотами, які суттєво відрізняються одна від одної звичками, традиціями, життєвими цінностями, інститутами, рівнем освіти, суспільною мораллю тощо. За допомогою менеджменту людське суспільство з хаотичного перетворюється на високоорганізоване й ефективне. Сучасна ситуація в теорії та практиці світового

менеджменту характеризується співіснуванням і взаємодією трьох основних підходів: системного, процесного і ситуаційного, при явному домінуванні останнього.

Сучасний менеджмент в значній мірі відрізняється від традиційного менеджменту. Так, традиційний менеджмент виходить з уявлення процесу управління у вигляді виконання менеджменту ряду функцій, що включають планування, організацію, координацію, активізацію та контроль. Традиційний менеджмент засновано на поділі процесу управління за функціями:

- планування – формування цілей організації і вибір шляхів їх досягнення;
- контроль – визначення відповідності характеристик управління цільовим плановим параметрам та оцінка ефективності дій менеджерів та їх підрозділів;
- координація – забезпечення взаємодії між різними ланками підрозділів, організаціями та управлінськими працівниками;
- мотивація – система стимулів ефективної праці, створення цільових установок ефективної праці.

Ці функції іноді розширюють і додатково включають такі, як:

- організація (як функція управління) – визначення того, як повинні бути досягнуті цілі, ким і коли, розподіл робіт між виконавцями;
- лідерство – керівництво та мотивація персоналу, вирішення конфліктних ситуацій;
- підбір і розстановка кадрів персоналу – вироблення і проведення кадрової політики організації в області прийому на роботу, розстановка по робочих місцях, а також методи оцінки кадрів.

Сучасний менеджмент супроводжується рядом важливих нових функцій, які багато в чому відрізняються, а в деякому своєму прояві доповнюють функції традиційного менеджменту, а саме:

- інтелектуальний характер процесів прийняття рішення;
- розгалуження єдиної системи загального менеджменту на інвестиційний менеджмент, маркетинговий, інноваційний та інші;
- виникнення нових функцій менеджменту, що пов'язано з ускладненням середовища управління, необхідністю максимального використання

всіх внутрішніх резервів менеджерів, зростанням впливу менеджерів на кінцеві результати, необхідністю зростання інтелектуального рівня керівництва та кваліфікації менеджерів;

- використання інформаційних технологій в менеджменті.

Таким чином, слід виділити головні складові сучасного менеджменту в Україні, які безпосередньо впливають не тільки на успіх компаній, але і на економіку в цілому:

- культура організації повинна розглядатися як важливий фактор прибутку і конкурентоспроможності комерційної організації, як фактор успіху, ефективності діяльності, а часом і виживання некомерційних організацій. На відміну від національної культури, яка носить досить інерційний характер, культура організації може значно змінюватися протягом нетривалого часу (місяці, роки). Методи формування позитивної культури організації, як правило, носять неформалізований характер;

- стратегічне управління та стратегічне планування знаходять своє застосування у все більшій кількості конкурентних управлінських ситуацій;

- поширення концепцій, методів і моделей управління, які довели свою ефективність в комерційних організаціях, на некомерційні організації. Маркетингові підходи до управління поширюються на діяльність громадських організацій, на діяльність адміністрації міст і районів (регіональний маркетинг). У діяльності багатьох некомерційних організацій з успіхом застосовуються організаційні елементи бізнес-планування [1].

Окрім комунікації до зв'язуючих процесів управління належать і управлінські рішення. Жодна людина, жодна організація не може існувати без цієї управлінської функції, але якщо людина ухвалює рішення в особистих інтересах, то керівник-управлінець зобов'язаний приймати рішення на користь організації, в якій він працює. При цьому ставки і відповідальність керівника значно вищі, ніж приватний вибір індивіда, оскільки зачіпаються інтереси і долі інших працівників організації, а це десятки, сотні, тисячі людей. Відповідальність за ухвалення важливих рішень в організації лежить тільки на керівниках вищих рівнів управління [2].

Керівники нижчих рівнів управління ухвалюють рішення відповідно до своїх посад і компетенції. Ступінь важливості схвалюваних рішень залежить від кількості влади, якою наділений керівник. Керівники всіх рів-

нів управління не можуть приймати непрорахованих, непродуманих і необґрунтованих рішень [3].

Управлінські рішення – це вибір альтернативи, тобто вибір з безлічі можливих варіантів вирішення конкретної проблеми ситуації одного, на думку керівника, найбільш оптимального. Ухвалення рішень – це необхідна складова частина процесу управління будь-якою організацією.

Організаційне рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені посадою, яку він займає.

Мета організаційного рішення – забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань. Тому найефективнішим організаційним рішенням стане вибір, який буде насправді реалізований і зробить найбільший внесок у досягнення кінцевої мети.

Організаційні рішення можна розділити на дві групи: запрограмовані і незапрограмовані. Запрограмовані рішення – це рішення, які базуються на послідовності дій відповідно до заданих і раніше встановлених напрямів. До них можна віднести наперед прораховані варіанти рішень під конкретну ситуацію. Такі рішення приймаються і реалізуються у передбаченому плановому порядку. Важливим чинником при реалізації запрограмованих рішень є їх доцільність і ефективність на момент реалізації, оскільки з часом можуть змінитися умови, і ефективність раніше запрограмованих рішень може бути втрачена.

У нових, унікальних ситуаціях потрібні нові, нестандартні рішення, які називаються незапрограмованими рішеннями. До них можна зарахувати рішення, що приймаються в умовах раптово виниклої ситуації або ситуації, яка змінилася.

На практиці запрограмовані і незапрограмовані рішення в чистому вигляді зустрічаються досить рідко і зазвичай в організаціях із слабкими кадрами та організацією праці. Запрограмовані рішення – це, як правило, рішення, що коректуються і підстроюються під конкретну ситуацію на момент їх реалізації з урахуванням чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Незапрограмовані рішення – це, як правило, рішення, що виникають з раповими змінами ситуації, але в організації ці зміни повинні передбачатися з урахуванням можливого розвитку подій, тому мають бути передбачені різні варіанти вирішення кожної конкретної ситуації, хоча всі

варіанти розвитку ситуації прорахувати дуже нелегко, а деколи і неможливо. Тому саме рівень кадрів, використання всіх наявних можливостей у передбаченні розвитку ситуації є чинником зменшення або збільшення елементів раптовості і невідомості, а отже і мірою застосування незапрограмованих рішень [3].

Рішення можуть прийматися на підставі логічних висновків або спонтанно, тобто залежно від особистих якостей і характеристик керівника і того, під впливом яких психологічних чинників він перебуває в момент ухвалення рішення.

Рішення поділяються на:

- 1) інтуїтивні;
- 2) засновані на думках;
- 3) раціональні (аналітичні).

Інтуїтивні рішення приймаються на основі відчуття того, що вони правильні. Інтуїція є здатністю безпосередньо, наче раптово, без логічного продумування, знаходити правильне вирішення проблеми. Інтуїція є неодмінним компонентом творчого процесу. Інсайт – ідея рішення конкретної проблеми. У момент інсайту рішення усвідомлюється ясно. Проте ця виразність часто носить короткочасний характер. Тому необхідна свідомо фіксація рішення. Як інтуїція, так і інсайт відіграють важливу роль в ухваленні рішень. Недоліком цих рішень є відсутність гарантії успіху.

Рішення, засноване на думках, – це вибір, обумовлений знаннями або досвідом керівника. Знання і досвід – це уміння аналізувати, оцінювати, передбачати; це використання знань про схожі ситуації, які проявлялися раніше. У процесі керівництва і з часом керівник здобуває навички і досвід, які використовуються ним для ухвалення рішень в конкретних ситуаціях. Рішення, засновані на думках, є досвідом минулого, який може бути використано у вирішенні сьогоденних проблем організації.

Як найменший ступінь ризику мають раціональні рішення. Найголовніша відмінність між рішеннями раціональними і заснованими на думках полягає в тому, що перші не залежать від минулого досвіду.

Процес вибору раціонального рішення складається з таких етапів:

1. Виявлення і встановлення діагнозу проблеми (ситуації).
2. Опрацювання максимальної кількості інформації з проблеми, що

виникла, її просівання, тобто вибір зі всієї маси інформації найбільш необхідної, групування її за чинниками впливу і дією (обробка інформації).

3. Визначення напрямку дії посилюючих або послаблюючих проблему чинників (аналіз).

4. Оцінка можливостей організації в ослабленні чинників, які посилюють проблему і в посиленні чинників, що послаблюють проблему (оцінка можливостей).

5. Розробка декількох варіантів рішень з проблеми з урахуванням можливостей організації і можливого впливу рішень на розвиток ситуації надалі.

6. Оцінка варіантів.

7. Вибір оптимального варіанту рішення (остаточний вибір) і доведення його до виконавців. Своєчасність виявлення і визначення сутності проблеми (розміру і ступеня її серйозності) – це перший крок, від якого значною мірою залежать втрати організації і її зусилля в майбутньому з усунення причин проблеми [4].

Основним показником, що характеризує виникнення проблем в організації, є погіршення показників її діяльності. До них належать:

- 1) втрата клієнтів (покупців, постачальників, кредиторів, інвесторів);
- 2) втрата ринків збуту;
- 3) моральний і фізичний знос устаткування, старіння технологій;
- 4) упущення в організаційних і структурних змінах усередині організації, які повинні йти в ногу з часом;
- 5) інші упущення.

Для виявлення конкретних причин виникнення проблеми необхідно зібрати, опрацювати і проаналізувати якомога більший об'єм актуальної інформації, що стосується даної проблеми. Обробка інформації полягає в групуванні її за чинниками впливу на організацію і її проблеми, адже одна проблема може ланцюговою реакцією створити декілька різних проблем. При аналізі інформації визначаються групи факторів, що посилюють або ослаблюють причини проблеми, яка вимагає розв'язання. Тут використовується так звана релевантна інформація. Релевантна інформація – це інформація, що стосується тільки конкретної проблеми, людини, місця і часу.

Вивчаються і оцінюються можливості організації на певний момент часу з усунення причин проблеми. При цьому їх поділяють на дві групи:

1) можливості, здатні посилювати чинники, що ослаблюють або знімають проблему;

2) можливості, здатні ослабити або усунути чинники, які посилюють проблему.

Оцінивши можливості організації за цими напрямками, розпочинають до узагальнення аналізу і оцінки з метою вироблення підходів до вирішення проблеми. На підставі певних підходів виробляються варіанти рішень. Із всіх варіантів після їх оцінки вибирається один, найбільш оптимальний на певний момент часу. Цінність такого варіанту рішення полягає в тому, що воно реалізоване повністю [4].

Після ухвалення рішення і після того, як воно почало діяти, важливим є встановлення зворотного зв'язку між керівною і керованою системами. У процесі реалізації рішення необхідний постійний контроль і відстежування ситуації для своєчасного ухвалення коригуючих дій, що пов'язано з динамікою змін, особливо в зовнішньому середовищі організації. Зворотній зв'язок дозволяє порівняти те, що відбувалося до реалізації рішення, і те, що має організація на кожному етапі або в конкретний момент часу у процесі його реалізації.

На прийняття рішення також впливають такі чинники, як особисті оцінки керівника, сфера прийняття рішення, інформаційні і поведінкові обмеження, негативні наслідки і взаємозалежність рішень.

Особисті оцінки керівника – це його система цінностей. Кожна людина володіє своєю системою цінностей, яка визначає її дії і впливає на процес прийняття рішень. До таких цінностей можна віднести моральні і естетичні якості, інтереси людини, поняття порядності, добра і зла, економічні, політичні та інші цінності. Важливо відзначити, що всі управлінські рішення побудовані на ґрунті будь-якої системи цінностей.

Рішення залежить від сфери або обставин, в яких воно приймається. Ці обставини класифікуються як умови визначеності, ризику або невизначеності.

Визначеність – це умови, в котрих керівник знає, що робити і як робити, заздалегідь відомий результат від реалізації прийнятого рішення.

До рішень, які приймаються в умовах ризику, належать такі результати, які не є визначеними, але вірогідність кожного результату відома. Вірогідність передбачає припущення, що результат може бути досягнутий, а може бути і не досягнутий, але для досягнення потрібного результату необхідно реалізувати комплекс яких-небудь допоміжних рішень, які б зменшили ризик, збільшили вірогідність і забезпечили очікуваний результат. Крім цього, потрібні контроль та відслідковування ризику і так званого страхового рішення, які зменшили б втрати в разі недосягнення потрібного результату [4].

Невизначеність – це умови, в яких приймається рішення, коли неможливо оцінити вірогідність потенційних результатів. Умови невизначеності характерні у ситуаціях, що швидко змінюються. В таких умовах керівники роблять акцент на досвід, знання та інтуїцію.

Інформаційні обмеження – це обмеження у можливостях отримання необхідної інформації. Для організації потрібна інформація – це як очі для людини. Без неї організація з часом приречена на відставання і розпад. Інформація – це знання про сьогодення і передбачення майбутнього, це вирішення сьогоднішніх проблем і прогнозування завтрашніх. Обмеженість в інформації обумовлена або її недоступністю, або її занадто високою ціною, але скільки б вона не коштувала, затрати на її придбання повинні окупатися вигодами від її використання.

Поведінкові обмеження пов'язані з впливом на прийняття рішення між особових і внутрішньогосподарських комунікацій, тобто розходження в оцінках ситуації керівників організації, їх психологічних якостей, особистих пристрастей або лояльності щодо кого-небудь, їх поведінці і принципах.

Негативні наслідки виникають в разі прийняття компромісних або неоптимальних рішень. При цьому організація в чомусь виграє, а в чомусь програє, але в будь-якому випадку, це не повинно вплинути на досягнення потрібного результату і в межах запланованих зусиль.

У зв'язку з тим, що всі рішення в організації впливають одне на одне, важливим чинником стане аналіз взаємодії рішень в системі управління організацією. Вирішення важливої проблеми може потребувати декілька десятків рішень менш потрібних проблем, при цьому на кінцевий резуль-

тат може вплинути і помилково прийняте, менш значуще рішення.

Прийняття рішень на вищому державному рівні – процес прийняття раціональних рішень керівниками країни. Ці рішення ґрунтуються на інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище, на її аналізі і оцінці; на знаннях, на прорахунку і передбаченні розвитку ситуації після реалізації рішення; на суспільному інтересі (в інтересах суспільства, а не в інтересах окремих осіб і груп). При прийнятті рішення необхідно враховувати високий рівень відповідальності керівників перед суспільством і вплив рішення як на окремі прошарки суспільства, так і на добробут його більшої частини. Таким чином, процес сучасного управління може бути визначений як інтегрований результат усіх взаємопов'язаних функцій менеджменту, які об'єднані такими сполучними процесами як комунікації та прийняття рішень [4].

Висновок

Українська модель сучасного менеджменту знаходиться в стадії формування. Для більшості компаній розвиток такого бачення сучасного менеджменту є зіставлення конгломерат з різних зарубіжних методів на базі збережених старих адміністративно – бюрократичних систем. Сучасні методи управління культурою організації, що відпрацьовуються в комерційних фірмах, постійно знаходять своє застосування в некомерційних організаціях. Тому розвиток сучасного менеджменту в Україні носить собою безперервний пошук все більш нових способів зробити свою компанію більш конкурентоспроможною на світовому ринку управління.

Література

1. 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.*
2. Туленков, М. В. *Сучасні теорії менеджменту [Текст]: навч. посібник / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2012. – 304 с.*
3. 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.*
4. Федоренко, В. Г. *Основи менеджменту [Текст] : підручник для вузів / В. Г. Федоренко. - К. : Алерта, 2007. - 420 с.*

Надійшла до редакції 25.10.2013, розглянута на редколегії 15.11.2013

Рецензент: д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту на транспорті **О. Г. Дейнека**, Українська державна академія залізничного транспорту, Харків.

РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УКРАИНЕ

У. Л. Сторожилова, Д. Г. Елкин

Статья раскрывает современное состояние менеджмента в Украине и его развитие. Анализируются и предлагаются рациональные варианты возможностей Украины на мировом рынке управления. Современный менеджмент на сегодняшний момент сопровождается рядом важных новых функций, которые во многом отличаются, а в некотором своем проявлении дополняют функции традиционного менеджмента. Процессы глобализации общественной жизни, отражающие постоянно растущую взаимозависимость стран и регионов, становятся главным фактором, определяющим развитие теории и практики современного менеджмента в Украине.

Ключові слова: менеджмент, современный менеджмент, мировой рынок, методы и модели менеджмента.

DEVELOPMENT OF MODERN MANAGEMENT IN UKRAINE

U. L. Storozhylova, D. G. Yolkin

The article reveals a modern vision of management in Ukraine and its development. Analyzed and rational options offered opportunities in Ukraine on the world market control. Modern management at the moment is accompanied by a number of important new features that are very different, and in some of its manifestation complement traditional management functions. Globalization processes of social life, reflecting the ever-growing interdependence of countries and regions are the main factor determining the development of the theory and practice of modern management in Ukraine

Keywords: management, modern management, global market, management methods and models.

Сторожилова Уляна Леонідівна – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту на транспорті факультету економіки транспорту, Українська державна академія залізничного транспорту «УкрДАЗТ», Харків, e-mail: gllo2012@mail.ru.

Йолкін Денис Геннадійович - асист., асистент кафедри менеджменту на транспорті факультету економіки транспорту, Українська державна академія залізничного транспорту «УкрДАЗТ», Харків.