

**УДК 37.014**

*Нагорская М.Н.*

## **ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

В процессе исторического развития задача научного управления производством всегда ставилась на первый план наряду с техническим перевооружением. Успех социальных, экономических преобразований общества, зависит, прежде всего, от его руководящего начала - аппарата управления, который должен правильно определять стратегию и тактику поведения людей в процессе производственной деятельности.

Эффективная работа людей обеспечивается эффективностью деятельности управленческого персонала. В зависимости от того, как управленческие работники выполняют возложенные на них обязанности, достигается соответствующий уровень эффективности труда коллектива.

Эффективность управления является главным инструментом раскрытия преимуществ различных форм хозяйствования, осуществления стабилизационных мер в нынешних условиях радикальных экономических реформ в Украине. Уровень реализации целей предприятия зависит от использования мастерства, квалификации кадров, и прежде всего, от предпримчивости работников аппарата управления и его лидеров - руководителей.

Переход к рыночным отношениям предполагает обновление всех звеньев экономики, процесса производства и управления. Опыт стран с развитой рыночной экономикой естественным образом оказывает влияние на становление новых форм хозяйствования в Украине. Поэтому концептуальные подходы к управлению зарубежных ученых представляют закономерный интерес. Чаще они характеризуют «управление» болееозвучным и емким для них словом «менеджмент», вкладывая в это понятие умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.[1].

В отечественной науке и практике, равно как в других постсоциалистических странах все чаще употребляют менеджмент применительно к управляющим и процессу управления. Понятие «менеджер» все шире входит в деловой обиход, употребляется взамен «руководитель». Изменение терминологии не случайно, оно связано с преодолением прежних стереотипов мышления, когда мировой опыт, знания практически игнорировались.

Понятия «менеджмент» и «менеджер» многими отождествляются, что неправомерно. Поэтому различные подходы к трактованию этих понятий представляются необходимым проанализировать. «Главным элементом, лежащим в основе капиталистического менеджмента, - пишет С.Д.Мартынов, - является профессиональный характер управленческой деятельности. Английский термин «manager» подразуме-

вает наемных профессиональных управляющих» [2, с.30]. Такой подход становится все более распространенным: менеджер - это «наемный работник, обладающий специальной профессиональной подготовкой в области менеджмента (теории и практики управления)» [3, с.67].

Некоторые специалисты неправомерно отождествляют понятия «менеджер» и «предприниматель», другие вкладывают в них различный смысл, считая, что хороший предприниматель не обязательно должен или может быть хорошим менеджером. Уточнение отличительных особенностей этих категорий позволит правильно ориентироваться в функциональной направленности должностных лиц.

С учетом сложившихся представлений в новых условиях хозяйствования можно согласиться с мнением А. Семенова, который считает, что менеджер – это профессиональное управление. Предпринимательство исторически и логически предшествует менеджменту. Сфера предпринимательства включает разработку предпринимательской идеи, изыскание ресурсов, определение способов их эффективного использования, а сфера менеджмента охватывает процессы обеспечения такого использования. [4, с.62].

Неподготовленности управленцев к новым условиям хозяйствования привели к разрушительным явлениям в экономике Украины. В то же время высокий уровень развития таких стран, как США, Япония, ФРГ, Франция и других обусловлен именно тем, что правительства этих стран большую роль отводят совершенствованию системы подготовки менеджеров в программах повышения конкурентоспособности фирм и предприятий. Именно уровень подготовленности менеджера определяет успех фирмы как в настоящем, так и в будущем.

Важность менеджмента в результатах работы фирмы дает основание для определения критерия эффективности управления производством в условиях рыночной экономики по показателям эффективности деятельности предприятия.

Перестроечные процессы в стране привели к значительным изменениям промышленного комплекса Украины. Как свидетельствуют статистические данные, в 1985 г. еще наблюдается рост объема выпускаемой продукции отечественным производством и капитальных вложений по сравнению с предыдущим годом, но уже начиная с 1990 г. - падение объемов, пока совсем незначительное - на 0,1%, а в 1991 г. - уже на 5%, далее, как было принято трактовать экономические процессы того периода, - шел «обвальный спад» производства, капитальных вложений, производительности труда: резкий скачок «вниз» - до 63,1% в 1992 г. по сравнению с 1991 г. капитальных вложений; в 1994 г. произошел резкий спад производства - до 72,7% от уровня 1993 г.. Наблюдается постоянное снижение этих показателей в последующие годы.

В 1996 г. объем производства продукции по отношению к 1990 г. составил менее 50%, хотя в 1996 г. очевидно снижение темпов падения объемов производства и производительности труда по отношению к предыдущему году. К сожалению, это было связано не с улучшением или хотя бы стабилизацией экономического положения в промышленности, а отсутствием объекта снижения: многие промышленные производства к данному периоду уже практически ничего не производили, и потому нечего было снижать. Негативные явления продолжаются и в настоящий период,

выражаются если не в падении производства ("некуда падать"), то в постоянном уменьшении занятости населения, особенно в промышленности.

Причины и следствия неэффективного функционирования промышленности, безусловно и, прежде всего, - в разорванных хозяйственных связях и созданных рубежах, препятствующих хозяйственной деятельности. В качестве новых причин для рыночных условий хозяйствования – это отсутствие четкой законодательной базы, надежной и действенной системы правопорядка. В таком состоянии, как Украина, оказались большинство постсоциалистических стран.

Известный экономист и политик США Линдон Ларуш, анализируя перспективы возрождения народного хозяйства России (а эти выводы характерны и для Украины), считает, что условия анархии и вседозволенности по отношению к ввозу и вывозу продукции и сырья губительно отражаются на экономике страны. Рост народного хозяйства и «свободная торговля», по его мнению, - это несовместимые противоположности. Если все страны мира перейдут на «свободную торговлю», то в результате вся мировая экономика будет ввергнута в хаос всеобщей разрухи [5, с.22].

Именно "свободная" торговля наблюдается в Украине, начиная с 1991 г., которая приобретает катастрофические размеры – большинство населения занимается продажей и перепродажей своим же соотечественникам, притом импортных товаров.

Наводнение импортной продукции в Украине ведет не только к ликвидации рабочих мест в собственной стране, но и зачастую способствует появлению на рынке товаров низкого качества, что способствует деградации национальной экономики.

Необходимость защиты отечественного производителя - это первостепенная задача правительства страны с целью развития ее экономики. Поиск легких путей пополнения бюджета за счет налоговых сборов за счет ввоза импортных товаров не может решить кардинальных проблем развития и улучшения жизненного уровня населения.

Анализируя работу промышленности за последние годы - период реформ - можно констатировать, что на большинстве предприятий практически остановлена инвестиционная деятельность. Финансовая система, как и вся экономика Украины, находится в состоянии кризиса. Промышленные предприятия по-прежнему обременены взаимными задолженностями, связанными с недостатком оборотных средств, неплатежеспособностью потребителей.

Действующая система налогообложения как бы предопределяет такие негативные явления. Ее последовательное изменение не снижает жесткости в налогообложении производства. Создается впечатление, что во внимание принимается только один фактор - дефицит бюджета. Последнее является трудно разрешимой задачей в условиях спада производства, неэффективного функционирования.

В развитых странах с рыночными отношениями основными направлениями государственного регулирования являются: социальная защита населения, проведение фундаментальных научных исследований, развитие инфраструктуры и общественного транспорта, внешнеэкономические связи, система налогообложения, экология. Применительно к особенностям настоящего периода развития Украины необходимо учитывать такие апробированные организационно - экономические методы управ-

ления, как государственная поддержка приоритетных производств, налоговые льготы, снижение процентных ставок по кредитам, освобождение от налогообложения прибыли, которая используется на инвестиции и инновации.

Вместе с тем, ряд предприятий в этих сожных условиях успешно работают, выплачивают работникам заработную плату, обновляют производство. Обобщая их опыт, можно сделать следующий вывод. К числу первоочередных задач, решение которых возможно без значительных финансовых средств силами предприятия, можно отнести следующие. Во-первых, реорганизация деятельности, в том числе оргструктуры, с тем чтобы она соответствовала перестроенным процессам. Во-вторых, разграничение центра прибыли и центра расходов, оценка с точки зрения эффективности и рациональности каждого подразделения. В-третьих, разработка и внедрение такой системы стимулирования, при которой все будут стремиться зарабатывать деньги, обеспечивая общий результат. В-четвертых, самым серьезным образом необходимо заняться маркетингом. И, в-пятых, главной проблемой осуществления эффективной деятельности является подготовка соответствующего кадрового потенциала, обучение кадров, формирование коллектива, способного в трудных условиях нормально работать.

Процесс обновления экономики получает свое развитие посредством внедрения различных форм и методов хозяйствования на уровне основных звеньев промышленности предприятий- флагманов индустрии.

Например, такое крупнейшее предприятие тяжелого машиностроения, как производственное объединение «Новокраматорский машиностроительный завод» уже в 1995 г. приобрело статус акционерного общества. Такой шаг руководство и коллектив оценили как весьма эффективный для активизации деятельности в сложный период перестроенных процессов в экономике: предприятие увеличивало количество договоров, фактический уровень прибыли составил 147.2% к плану за счет собственной прибыли осуществляет техническое перевооружение производства, решает вопросы социального развития, материального стимулирования работников.

На аналогичном предприятии, гиганте тяжелого машиностроения - «Уралмаш», которое сейчас находится в России, процессы реструктуризации пошли иначе: приватизация посредством акционирования, разукрупнение предприятия. Держателями акций имущества АО «Уралмаш» стали различные коммерческие фирмы, которые находились в различных городах, в том числе Москве, Санкт-Петербурге и др. Такой подход негативно отразился на развитии этого предприятия: снизились объемы производства и, соответственно, численность работающих. Если до приватизации на ПО «Уралмаш» работало 57 тыс.чел., то после акционирования количество работающих снизилось до 17 тыс.чел. Это повлекло значительную безработицу, проблемы социального характера.

Опыт двух крупнейших предприятий машиностроительной отрасли свидетельствует, что перевод на новые условия хозяйствования не должен был осуществляться поспешно. При отсутствии опыта необходимы были тщательно продуманные и подготовленные условия для работы в новой экономической формации. Подтверждением этому может служить процесс приватизации на Сибирском заводе тяжелого электромашиностроения (ныне ОАО «ЭЛСИБ»), который осуществлен в три ста-

дии. Это предприятие развивалось подобно многим в Украине. Эволюция выбора формы управления и приватизации осуществлялась в такой последовательности.

Производство в полном объеме ориентировалось на выполнение государственного заказа. Госзаказ на 100% обеспечивался необходимыми сырьем и материалами, поступающими, как правило, из отдаленных районов страны. В свою очередь продукция «ЭЛСИБ» поставлялась в другие республики, в то время как на заводы Сибири генераторы поступали из г.Харькова. Такое построение экономики было обычным для Советского Союза. Практически все предприятия были определенным образом связаны между собой и зависели друг от друга. Поэтому в период распада Советского Союза, госзаказ был практически снят, поставки сырья и материалов прекратились. Рынок сбыта оказался за пределами вновь образовавшегося Российского государства. Экономические связи разрушились. Предприятие осталось один на один со своими производственными, снабженческо-сбытовыми и другими экономическими проблемами.

В первые предприятие «ЭЛСИБ» получило и ощутило самостоятельность в условиях аренды в 1990 г. Был создан коллективный орган управления - правление арендного предприятия. Впоследствии трудовой коллектив выкупил имущество предприятия у государства, предприятие приобрело статус народного. Затем имущество было поделено между пайщиками - работниками предприятия. В 1992 г. народное предприятие было преобразовано в акционерное общество. При этом собственниками предприятия, или акционерами, стали все члены трудового коллектива.

Директор ОАО «ЭЛСИБ» Н.А.Канискин, анализируя пятилетний опыт работы в условиях акционирования, делает следующие выводы: невозможно решить все экономические проблемы только посредством самоуправления коллектива. Для продуктивного функционирования предприятия необходимы два основных условия: квалифицированные методы управления и рациональный собственник. В ОАО «ЭЛСИБ» эту задачу в определенной степени удалось решить [6, с.33-34].

В рамках акционерного общества «ЭЛСИБ» осуществлен переход от децентрализованной системы управления к централизованной. Дирекция в настоящее время имеет контрольный пакет акций, поэтому появилась возможность оперативного решения производственных и экономических вопросов. Осужден комплекс перестроек процедур по организации производства в рыночных условиях, поскольку прежние формы и методы управления мешают предприятиям по-новому решать возникающие проблемы.

Изменив форму собственности, многие специалисты, работники АО «ЭЛСИБ» увидели возможность сразу улучшить свое материальное положение путем увеличения заработной платы, не думая о развитии и будущих результатах. Руководство понимало, что в такой ситуации предприятие не смогла бы должным образом следить за воспроизводством основных фондов, их своевременным количественным и качественным наращиванием и никакая замена руководства, что практиковалось в последнее время, не сможет восполнить упущенное, удержать производство на высоком уровне. Именно по этой причине на первом этапе приватизации была очевидной необходимость обязательного установления норматива фонда развития произ-

водства, науки и техники. Такие условия хозяйствования обеспечили успех и развитие промышленности на этапе реформирования экономики.

Весьма своеобразный путь эффективного развития избрали на Днепропетровском радиозаводе. Это предприятие было одним из крупнейших по производству сложной бытовой и военной радиоэлектронной аппаратуры. Реструктуризация предприятия шла по пути разукрупнения. Предприятие было взято в аренду с последующим выкупом в 1994 г. Радиозавод был раздроблен на 73 юридически самостоятельных предприятия (по технологическому признаку - законченности определенного этапа производства продукции или по обособленным видам продукции, услуг) и на его базе было создано акционерное общество открытого типа «Концерн «Весна», которое насчитывает 24000 акционеров.

В целях сохранения целостности предприятия и эффективности функционирования были сохранены единые фонды и управляемость предприятия: концерн имеет контрольный пакет акций (51% и более) в каждом из входящих в него предприятий; все 73 предприятия не имеют собственных фондов - они арендуют их на договорных началах в концерне; оплата труда работников подразделений осуществляется в зависимости от конкретных полученных результатов.

Проведенная реструктуризация дала возможность концерну сохранить выкупленный у государства капитал, привести в соответствие с требованиями рынка инфраструктуру крупного предприятия. В результате налажено серийное производство современных телевизоров, осваиваются технологии сложной бытовой техники фирм «SAMSUNG», «SONY» и др. Управление концерном осуществляется в автоматизированном режиме с использованием персональных компьютеров. Расширение контрактов с зарубежными фирмами ведется в направлении использования их технологий, комплектующих изделий для сборки телевизоров и другой сложной бытовой техники, что стало возможным в рамках концерна.

Приведенные примеры свидетельствуют, что «врастание в рынок» проходило стихийно, что и породило столько негативных последствий.

В качестве неотъемлемой части реформ рассматривается необходимость создания и развития субъектов малого бизнеса. Это закреплено Законами Украины «О предприятиях в Украине», «О предпринимательстве», принятых в 1991 г. Однако до сих пор развитие малого бизнеса в Украине на крайне низком уровне.

Главными причинами, как отмечают все без исключения предприниматели-большие налоги, отсутствие правовых гарантит. Эти проблемы влекут за собой теневую экономику. В создавшихся условиях высококвалифицированные специалисты с предпринимательской жилкой, творческим подходом вынуждены организовывать нелегальную деятельность: налоги «уходят мимо» государства, потенциал специалистов не используется ни для развития экономики страны, ни для организации рабочих мест на легальной основе, прослойка безработных людей увеличивается.

В Законе Украины «О предпринимательстве» отведена специальная статья 14 «Государственная поддержка предпринимательства», в которой предусматривается в целях создания благоприятных организационных и экономических условий для развития предпринимательства государственная поддержка в виде предоставления предприятиям целевых кредитов. Однако высокие процентные ставки, да и многие

другие условности в большинстве случаев не позволяют воспользоваться такой формой «государственной поддержки».

Условия развития и поддержки предпринимательства в странах с устоявшимися рыночными отношениями может быть для нас хорошим примером. В США, например, для малых предприятий более характерным видом деятельности является сфера услуг, поскольку этот бизнес является трудодоминирующим и не требующим больших капиталовложений на оборудование, подсобных помещений. В 1953 г. Конгресс США принял закон о создании Администрации по делам малого бизнеса, которой вменены функции поддержки малого бизнеса, в том числе с помощью займов, субсидий.

Весьма интересен, не только в познавательном плане, но и для практического применения, опыт США по организации бизнес-инкубаторов, описываемый В.Суляном [7]. Основу бизнес-инкубатора составляет многоцелевое здание, в котором компании (предприятия) могут найти бесплатно или за умеренную плату приемлемое помещение под офис или склад. Пребывание под одной крышей позволяет многим фирмам существенно сократить расходы на свое содержание.

Для снижения издержек предусматривается совместное использование фирмами-участниками секретарских, телефонных, ксерокопировальных, компьютерных и прочих услуг. Предпринимателям оказывается содействие в области управления со стороны менеджеров бизнес-инкубатора.

Услуги бизнес-инкубатора предоставляются не всем предпринимателям, а только тем, кто может содействовать экономическому возрождению региона, поставлять на рынок новые товары и услуги, технические нововведения, представлять заинтересованность потенциальных инвесторов. Большинство бизнес-инкубаторов (90%) учреждены как бесприбыльные. И государство не только не препятствует этому, но всячески поощряет, поскольку таким путем осуществляется регулирование экономики страны, нацеливая на расширение возможностей по трудуоустройству, внедрение новых технологий, осуществление научных исследований и пр.

В Украине пока большие сложности с пониманием и тем более осуществлением подобной политики. Практически начало развития малого бизнеса можно отнести к 1992 г. До этого создание малых предприятий осуществлялось методом «проб и ошибок», существовали они, как правило, не долго, а потом или закрывались, или переориентировались на другие виды деятельности.

Сравнивая отраслевую структуру малого бизнеса Украины и США, необходимо отметить, что в Украине исключительно небольшой удельный вес малого бизнеса, функционирующего в сфере бытового обслуживания -5%, в то время как в США этому виду деятельности придается исключительное значение -30%.. С помощью малого бизнеса в этой сфере решаются многие проблемы социального характера: посредством предоставления населению дополнительных услуг, обеспечивающих комфортность условий их проживания, создаются рабочие места людям узкой специализации или низкой квалификации. Польза от такого вида деятельности весьма существенная, и потому она обеспечивается поддержкой со стороны государства.

Дальнейшее развитие в нашей стране должны получить малые предприятия промышленного профиля. Если в США 8% приходится на предприятия машиностроитель-

ной и добывающей промышленности, то в Украине деятельность машиностроительной отрасли поддерживается крупными и особо крупными предприятиями.

В развитии бизнеса, в том числе малого, многие страны видят наиболее приемлемый путь реализации преимуществ рыночной экономики. Описывая уроки китайской реформы, И.Балюк, М.Балюк отмечают, что неотъемлемой составной частью экономики Китая и одним из важнейших факторов успешного становления рыночной системы стал малый бизнес. Активное развитие индивидуального сектора позволило смягчить остроту многих проблем в Китае. Сфера малого бизнеса стала важным дополнением рынка труда, позволила расширить предложение разнообразных товаров и услуг, способствовала формированию конкурентной рыночной среды [8, с.29].

Японский феномен менеджмента, описанный Н.Скворцовым, дает представление об отношении государства к частному бизнесу, как партнеру. В то же время государство - это «регулятор, удерживающий экономику страны на наиболее приемлемой стратегической траектории» [9, с.83].

Анализ опыта различных стран по развитию, расширению сети малого бизнеса, предпринимательства свидетельствует, что таким путем можно позитивно воздействовать на экономику Украины.

Вместе с тем следует учитывать некоторые достоинства и недостатки малого бизнеса при сравнении с крупными предприятиями. К числу достоинств можно отнести, прежде всего, свободу действий. Каждый бизнесмен, управляющий малым бизнесом самостоятельно выбирает профиль, время работы в соответствии с личной компетенцией и планируемыми результатами. Это дает возможность эффективно организовать работу, адаптироваться к локальным требованиям рынка.

Частный предприниматель имеет непосредственные контакты с потребителями, ему нет необходимости создавать маркетинговые службы, поэтому оперативно принимает решения с учетом нужд и желаний покупателей, в том числе по структурной перестройке и переналачиванию производства, сбыту, оказанию услуг.

Частный предприниматель при соответствующих навыках может выдерживать конкуренцию с крупными, лучше финансируемыми фирмами путем предоставления более персонализированных услуг, индивидуального обслуживания, дружеской атмосферы.

В то же время малый бизнес таит в себе ряд недостатков, с которыми все постоянно сталкиваются. Каждый новый предприниматель, даже, казалось бы, весьма компетентный по конкретному виду бизнеса, вдруг обнаруживает пробелы по тем или иным вопросам, которые приходится решать. Ему не с кем посоветоваться, он не может привлечь к себе работников высшей квалификации, как это имеет место на крупных предприятиях. Ведь малые фирмы, хотя и могут платить «хорошие деньги», не гарантируют стабильности как в оплате, так и в постоянном использовании специалистов на данной работе в отличие от крупных фирм. Кроме того, весьма ограничены возможности продвижения по службе. Все это делает работу в малом бизнесе для высококвалифицированных специалистов непривлекательной.

В качестве второго недостатка можно отметить ограниченные возможности получения кредита, достаточного для развития. Кроме того, нет гарантии своевремен-

но его вернуть. Текущей наличности хватает только на ежедневные операции, поэтому трудно строить и реализовывать прогнозы по перспективному развитию.

Третий и самый, пожалуй, значительный по частоте обнаружения - это недостаток знаний по управлению. Поскольку предприниматель должен часто конкурировать с крупными компаниями, он постоянно испытывает недостаток управленческих знаний, навыков, акцентируя при этом внимание на своих сильных сторонах, не замечая слабых. В условиях переходного периода к рыночным отношениям многие нынешние бизнесмены не имеют не только опыта работы, но и соответствующего образования. Поэтому становление бизнеса на данном этапе осуществляется порой весьма нецивилизованными путями и методами.

Рассмотрение предпринимателей-собственников в качестве социальной базы экономических реформ, призванных обеспечивать стабильность общества, требует постоянного обновления и совершенствования системы подготовки кадров - менеджеров. Подготовка руководящих кадров бизнеса позволит быстрее перейти к цивилизованному формированию рыночных отношений. При этом должна обеспечиваться здоровая протекционистская политика и конкретные действия в этом направлении.

### **Литература**

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: "Дело ЛТД.", 1994. - 702 с.
2. Мартынов С.Д. Профессионалы в управлении. - Л.: Лениздат, 1991. - 144 с.
3. Шрамченко Т.Б. Лекция 2. Управленческий труд и менеджеры / Современный менеджмент (курс кафедры теории организации и управления ГАУ) // Российский экономический журнал.- 1995.- № 10. - С.63-77.
4. Семенов А. Субъекты собственности и управления в рыночной экономике и их функции // Проблемы теории и практики управления. - 1994. - 16. - С. 62-68.
5. Ларин Л. Меморандум: «Перспективы возрождения народного хозяйства России».Пер.с англ. под ред.Т.В.Муранивского/Шиллеровский ин-т науки и культуры. Бюллетень №5.- М., 1995.- 29 с.
6. Экономика стран СНГ: проблемы. пути развития/ А.Г.Аганбегян, А.И.Амоша, М.Н.Нагорская. и др. - Донецк-Москва-Новосибирск. 1997. - 65с.
7. Супян В.Государственная поддержка предпринимательства в США (региональный аспект)//Проблемы теории и практики управления.- 1994.-№3- С.111-114.
8. Балюк И.. Балюк М. С учетом экономических реалий и приоритетов. Уроки китайской реформы //РИСК. - 1993. - '1. - С.28-34. 6
9. Скворцов И.Н. Формула успеха. -К.:Юринком, 97.-192с.

*Поступило в редакцию 12.09.2001*