

УДК 338.24

Нагорская М.Н.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ПРОБЛЕМА СТАНОВЛЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИ ПЕРЕХОДЕ К РЫНОЧНЫМ ОТНОШЕНИЯМ

Переход к рыночным отношениям характеризуется, прежде всего, тем, что на смену директивному управлению сверху пришла демократия, а с ней - самостоятельность, повысилась ответственность руководителей любого уровня за принимаемые решения по качеству, ассортименту выпускаемой продукции, приобретению материальных ресурсов, работу с поставщиками, потребителями и др.

Таблица 1

Основные показатели развития промышленности

Показатели	Годы						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Общий объем промышленной продукции, (млн. грн.)	73321	75061	82889	107537	144483	184276	202688
Динамика объема промышленной продукции, в % к предыдущему году	100	102,4	110,4	129,7	134,4	127,5	110,0
к (1996) базовому году	100	102,4	113,0	146,7	197,0	251,3	276,4
Основные средства промышленности на конец года, млн. грн.	255486	257069	256196	261313	267080	311089	320631
Динамика средств промышленности, в % к предыдущему году	100	100,6	99,7	102,0	102,2	117,2	103,1
к базовому году	100	100,6	100,3	102,3	104,5	121,8	125,5



Рис. 1 Динамика основных показателей промышленности

Самостоятельность для предприятий сопровождалась высокой степенью неопределенности и хозяйственного риска. На многих предприятиях в первые годы перестройки значительно сократилось производство, на других – прекращалась всяческая деятельность. Как свидетельствуют статистические данные, такой «спад» экономической деятельности начался в 1991 г., а «пик» его пришелся на 1994 г., когда произошло обвальное снижение по всем технико-экономическим показателям [1, с.118]. Начиная с 1997 г. намечился некоторый, хотя нестабильный подъем, выразившийся в увеличении объемов производства, его инвестировании в обновлении основных фондов, что видно из табл. 1. Данные табл.1 свидетельствуют, что в 1997-1998 гг. наблюдается незначительный рост объемов производства и практически нет прироста основных средств промышленности, но уже в 1999 г. намечился стабильный рост объемов промышленной продукции и основных средств промышленности, что наглядно представлено на рис.1. Аналогичные изменения происходят в социально-экономической жизни населения, жизненный уровень основной массы которого значительно снижается, о чем свидетельствуют результаты анализа заработной платы за весь перестроечный период (табл.2). Из табл. 2 видно, что в 1990 г. имеет место рост заработной платы по отношению к 1985 г., однако это результат не повышения благосостояния народа, а воздействия начавшихся инфляционных процессов. 1995 г. не является показательным и даже сопоставимым, та как он является переходным изменением украинской валюты от карбованцев к гривне. Поэтому за базу отсчета принят 1996г., когда была введена гривна в качестве стабильной украинской валюты. Начиная с 1996 г. - очевиден постоянный рост заработной платы, более значительный - за последние два года: 2000-2002. Примечательно, что за весь период перестройки, начиная с 1985г. идет последовательный отток работников с промышленного сектора (табл.3).

Таблица 2

Изменение средней заработной платы в промышленности за годы реформирования экономики

Показатели	Годы									
	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Среднемесячная заработная плата в промышленности, грн. (1985, 1990 – руб.)	202	278	89	153	174	184	217	310	406	485
Динамика по годам, в % к:										
предыдущему году	100	137	32,0	172	114	106	118	143	131	119
базовому году	100	138		100	114	120	142	203	265	317

К числу главных факторов, сделавших этот процесс неотвратимым относятся следующие. Прежде всего – это снижение темпов промышленного производства, сокращение персонала, безработица. В качестве второго необходимо назвать те трансформационные процессы, которые проходили в связи с последовательным становлением в стране рыночных отношений. Происходил переток работников с промышленного сектора в предпринимательские структуры, сферу обслуживания, торговлю.

Таблица 3
Изменение численности персонала за период 1985-2002 г.г.

Показатели	Годы									
	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Среднегодовая численность работников промышленности, тыс. чел.	7534	7100	5035	4642	4273	4142	3932	3445	3811	3578
Динамика по годам, в % к: предыдущему году	100	94,2	70,9	92,2	92,0	96,9	94,9	87,6	110,6	93,9
базовому году	100	94,2	67,0	62,0	57,0	55,0	52,1	45,7	50,6	47,5

На рис.2 представлена динамика изменения численности персонала и средней заработной платы с самого начала реструктурических процессов в народном хозяйстве Украины.

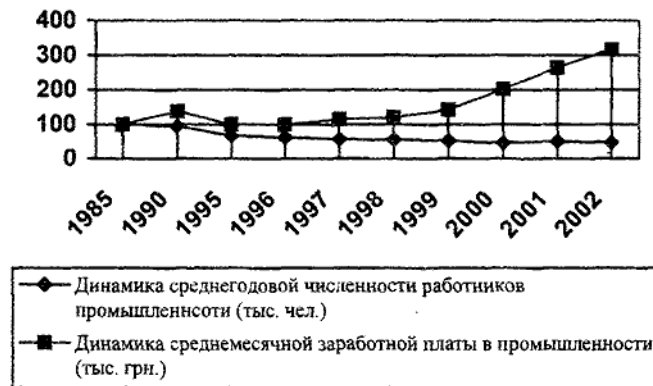


Рис. 2. Динамика изменения численности персонала и средней заработной платы в промышленности за годы реформирования

ПРОБЛЕМЫ ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К РЫНОЧНЫМ ОТНОШЕНИЯМ

Анализ развития (упадка) экономики Украины за период перехода к рыночным отношениям приводит к однозначным выводам о том, что в условиях изменения системы хозяйствования на предприятиях Украины необходима была адекватная, с учетом опыта передовых стран переориентация стиля и методов управления. Такому процессу должна была предшествовать тщательная подготовка руководителей и специалистов. Только такой подход мог обеспечить успех.

Анализ публикаций по проблеме эффективного менеджмента в новых условиях хозяйствования

«Формирование рыночных отношений в нашем государстве, - как справедливо отмечает Е.И. Каратаев, - предопределяет необходимость изучения форм и методов современного менеджмента на микроэкономическом уровне, то есть на уровне

основного хозяйственного звена - предприятия» [2, с.309]. Всестороннее изучение зарубежного опыта необходимо для его реализации применительно к условиям и возможностям отечественного производства. При этом главный акцент необходимо направлять «на трансформацию механизмов управления в механизмы хозяйствования» [3, с.5], что позволит обеспечить успех в новых условиях хозяйствования.

Обоснование формализуемых решений осуществляется с помощью вычислительной техники, а обоснование неформализуемых решений руководитель может получить в виде моделей. Но даже самые рациональные и эффективные математические модели, как справедливо отмечает А.Я. Берсуцкий, оказываются непригодными для принятия решений в таких условиях. К тому же многие модели не дают точных ответов на поставленные сложные вопросы и применяются в основном для получения «информации к размышлению» [4, с.102]. Окончательное решение всегда должно оставаться не за машиной, а за человеком, то есть руководителем. Но и в первом, и во втором вариантах значительно облегчается задача руководителя, приближается процесс обоснованности решения в том случае, когда можно оперативно получить достаточную и достоверную информацию.

Трансформационные процессы в экономике привели к формированию нового типа руководителя, к которому предъявляются иные, чем прежде требования. В управленческую терминологию наряду с традиционным понятием руководитель вошли такие, как предприниматель, менеджер, управляющий, президент фирмы (акционерного общества). Практически это другие слова с прежними характерными признаками, вернее – те же должности, но с другими атрибутивными свойствами (качествами). В этой связи весьма важно правильное понимание новых вводимых понятий.

В рамках настоящего исследования *ставится задача* теоретического исследования методов подготовки руководителей для обеспечения эффективного управления в рыночных условиях.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В условиях плановой экономики термин «предприниматель» относился не к занимаемой должности, а к стилю поведения человека в соответствии с его складом ума, психикой, действиями, способного прогнозировать свою деятельность, идти на риск ради достижения поставленной цели и, естественно, получения эффективных результатов. Последнее и сейчас, то есть в условиях рыночной экономики характеризует хорошего предпринимателя. Противовес такому толкованию – плохой предприниматель, то есть человек, который рискует, ставит цель, но не достигает положительных результатов. Этому можно найти объяснение: отсутствие достаточных знаний или интуитивных качеств, позволяющих в необходимый, короткий промежуток времени аккумулировать весь комплекс информации об объекте управления и принять единственно возможное эффективное решение. Безусловно, в таком случае человек не может, а значит – не должен быть предпринимателем.

Употребление термина «менеджер» более всего характеризует условия работы, идентифицируется с понятием «управляющий», «руководитель». Рыночные условия работы требуют от менеджера особых качеств. Можно быть хорошим предпринимателем, но это совсем не означает, что этот человек – хороший менеджер, поскольку задача предпринимателя – принимать решения, прогнозируя ситуацию на дальнюю и ближнюю перспективу, таким образом, чтобы деятельность коллектива была результативной, а задача менеджера – реализовать эту идею в идеальном варианте путем рациональной организации деятельности, то есть последовательного выполнения функций управления направлять работу коллектива на достижение целевых ориентиров.

Серьезная переориентация общественного сознания в связи с перестроечными процессами в экономике Украины требует принципиально новой концепции профессиональной подготовки руководителей и специалистов всех уровней, способных работать в условиях повышенной конкурентоспособности фирм и предприятий. Необходимо ориентироваться на непрерывность процесса повышения квалификации, чтобы руководитель постоянно овладевал новыми методами управления, последовательно накапливаемыми наукой и практикой. Кроме того, процесс непрерывного повышения квалификации «раздвигает» перед руководителем границы перспективного, стратегического видения экономических проблем, стоящих перед предприятием, ориентирует на целостный, комплексный подход к решаемым задачам.

На многих крупных предприятиях Украины система обучения руководителей поставлена на научной основе. Показательным является опыт металлургического комбината «Азовсталь», где руководители аттестуются на предмет готовности к предпринимательской деятельности, осуществляется отбор руководителей для работы в рыночных условиях. Процесс обучения руководителей проводится в три этапа: теоретические знания, практические и стажировка в соответствующих подразделениях, службах. Такой подход к обучению руководителей является очень эффективным.

Весьма характерным для условий перестройки экономики Украины, развития сети малых предприятий является естественный процесс «выращивания» предпринимательских кадров через систему малого бизнеса. Социальная престижность экономического субъекта, реализация потребности самовыражения личности побуждают предприимчивых людей самостоятельно заниматься бизнесом путем создания малых предприятий. Более способные развивают и увеличивают масштабы и результативность своей деятельности. Вместе с тем идет естественный «отсев» тех, которые переоценивают свои возможности. Таким образом зарождается конкуренция - основа рынка. Одновременно идет процесс формирования нового поколения руководителей-предпринимателей.

Решающую роль в обеспечении эффективной работы предприятия (фирмы), предпринимательской структуры играет управленческое решение. Оптимальность его принятия в условиях широкой альтернативности обуславливается следующими факторами.

Первое. Уровень квалификации, компетентности лица, принимающего решение. Меньше знаний, опыта – больше дополнительной информации

необходимо данному руководителю для принятия более рационального решения, соответствующего эффективному управлению предприятием.

Второе. Личные качества руководителя, в зависимости от которых при идентичном уровне квалификации и наличии аналогичной информации решения будут различными. В этой связи - повышенный интерес к исследованию личности руководителя.

Принятие решений означает определение направлений дальнейшего развития объекта управления, в нашем случае предприятия. Управленческие решения можно классифицировать: стратегические, определяющие развитие предприятия в перспективе; тактические, направленные на решение текущих проблем в обозримом периоде времени; оперативные, обеспечивающие процесс производства и функционирование предприятия в целом в каждый конкретный период времени (ежечасно, ежеминутно).

Стратегические решения соответствуют высшему уровню руководства: директору и его заместителям. Менее всего высший уровень руководства должен затрачивать время на решение оперативных вопросов. В то же время начальное звено руководства – мастер, старший мастер, начальник смены – призваны осуществлять оперативное управление на своем участке работы. Их практически не привлекают к решению проблем перспективного развития участка и тем более предприятия. В то же время средний уровень руководства участвует в решении перспективных вопросов с высшим руководством, вместе с тем каждодневно принимает решения по различным экстренным и тактическим хозяйственным ситуациям в цехе, участвуя в регулировании процесса производства.

Функции по текущему управлению производством практически выполняются средним уровнем руководства совместно с функциональными службами предприятия и последующим рассмотрением и утверждением высшим руководством, а так же последовательной реализацией на начальном этапе совместно с мастерами, то есть руководителями низшего уровня управления. Однако такое разграничение не жесткое. В зависимости от ситуации, уровня квалификации руководителей среднего уровня и начального звена они привлекаются к рассмотрению перспективных программ развития. В то же время директора часто вынуждены вмешиваться в процесс производства, принимать оперативные решения.

Для принятия любого решения необходимо иметь четкое представление общих целей, то есть для чего осуществляется данный производственный процесс, выпуск определенной продукции, обновляется производство, знать те задачи, которые предстоит решить для реализации определенных целей, иметь конкретную информацию о состоянии управляемого объекта, в том числе кадровом обеспечении, тенденциях развития. Кроме того необходимо правильно выбрать методы, с помощью которых можно перевести управляемый объект в другое состояние, соответствующее поставленным целям; понимать объективные экономические законы, которые будут влиять на процессы; уметь своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку, с тем чтобы управление производством осуществлялось эффективно.

Известно, что при самой хорошо организованной, полной и качественно представленной информации могут приниматься ошибочные решения, в то время как, казалось бы, при недостаточной информации принимаются эффективные решения. В этом явно проявляются субъективные качества руководителя – лидера. Вместе с тем все руководители стремятся иметь наиболее полную информацию, чтобы решения принимались достаточно обоснованными, с наименьшей степенью риска.

В настоящее время разработан целый ряд направлений по формализации управленческих решений. Это относится к таким решениям, которые могут быть приняты на основе количественно выраженной информации. Например, расчет потребностей материальных ресурсов на выпуск определенного количества и качества продукции можно сделать по имеющимся нормативам, технической документации, то есть просчитать альтернативные варианты эффективности (убыточности). На основании расчетов можно принять достаточно обоснованное решение о целесообразности выпуска, определении в количественном выражении партии изделий с учетом незавершенного производства, а так же изготовлении дополнительной продукции по отношению к полученному заказу.

Большую часть принимаемых руководителем решений, безусловно, необходимо отнести к разряду неформализуемых, требующих аналитического доосмысления и соответственно субъективного подхода. Это составляет каждодневную его работу в процессе ознакомления с деловой информацией, приема граждан, деловых контактов с посетителями и др. Поэтому ученые, специалисты прорабатывают различные варианты по формализации управленческих решений, предоставлению руководителю инструментария, облегчающего процесс принятия решения.

Хозяйственная практика свидетельствует, что большинство важнейших решений принимается в условиях острого дефицита времени, в неожиданных ситуациях. Поэтому за последнее время практически на всех предприятиях используется компьютерная техника, которая рационализирует информационные процессы, обеспечивает руководителей своевременной и точной информацией. Последнее способствует не только принятию более рациональных управленческих решений, но и обеспечивает более эффективную их реализацию.

Обобщающим принципом теории эффективности является учет фактора времени в различных его формах и проявлениях. Экономия времени является первым экономическим законом, поскольку всякая экономия в конечном счете сводится к экономии времени. В рамках процесса труда, как целесообразной деятельности человека, эффективность производства выступает как следствие проявления закона экономии рабочего времени. При этом фиксируется экономия всех воспроизводимых ресурсов: трудовых, материальных, финансовых. Сюда входит учет инвестиционного цикла, соотношение материальных и трудовых затрат с результатами во временном режиме, экономия времени на производство, в том числе за счет ликвидации непроизводительных затрат и др.

Вместе с тем экономия (или дополнительные затраты) материальных и трудовых ресурсов «сегодня» должны рассматриваться в непосредственной связи с экономией времени «завтра», которое может быть выражено в приобретении необходимых материальных благ более высокого качества, повышении

благополучия населения в целом, а также быть использовано на дополнительное изготовление продукции.

Минимизация затрат живого и овеществленного труда не всегда соответствует экономии времени и эффективности производства в будущем. Этим обуславливается причинно-следственная взаимосвязь между ними: экономия рабочего времени на всех этапах воспроизводственного цикла, как результат, проявляется в повышении эффективности производства. В свою очередь, последнее за счет других слагаемых, прежде всего механизации производства, внедрения передовых технологий, приводит к дальнейшему снижению затрат рабочего времени в процессе производства.

Перечисленные факторы эффективного менеджмента имеют существенную роль для подъема национальной экономики. Вместе с тем их реализация зависит от наличия объективной системы стимулирования труда, которая играет приоритетную роль в реализации всех прогрессивных начинаний как теоретического, так и практического характера.

ВЫВОДЫ

На каждом этапе разработки и внедрения инновационных проектов, более того, проводимых преобразований в экономике на микроуровне и, тем более, макроуровне должны быть определены критерии и показатели, характеризующие конкретные виды деятельности и соответствующие им стимулирующие факторы.

Проведенные исследования, в том числе анкетирование руководителей предприятий, свидетельствуют о том, что оплата труда всех работников должна соответствовать мере ответственности и осуществляться по итогам работы на основе достигнутых результатов.

Труд предпринимателя, руководителя, управляющего, менеджера, президента фирмы необходимо оплачивать в зависимости от результатов деятельности предприятия в целом в соответствии с четко зафиксированными конкретными показателями, определяющими меру ответственности согласно служебных обязанностей данного должностного лица и целевой установки фирмы.

Результаты труда специалистов, обслуживающего персонала фирмы не всецело зависят от их личного вклада – первичным все-таки остается управляющее воздействие ведущего менеджера, поэтому оплата их труда должна состоять из двух частей. Первая часть может быть постоянной величиной, равной усредненной сумме по отношению к средней зарплате сотрудников фирмы. Вторая – может формироваться в определенных пропорциях в зависимости от полученных результатов фирмы, на которые должны ориентироваться работники в процессе своей деятельности.

При таком подходе поддерживается состязательная мотивационная среда внутри предприятия, заинтересованность руководителей и всех работников в эффективном труде и прибыльности фирмы, обеспечиваются гарантированные бюджетные поступления государству и, соответственно, стабильное экономическое развитие, как на микро-, так и макроуровнях.

Список литературы

- 1 Статистичний щорічник України. – К. Видавництво “Консультант” – 2003. – 663с.
- 2 Каратаев Е.И. Становление современного менеджмента персонала на предприятиях Украины / Социально-экономические аспекты промышленной политики. Социально-трудовые отношения в современных экономических условиях: Сб. науч. тр. Т.1 / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти; Редкол.: Амоша А.И. (отв. ред.) и др. – Донецк, 2001. – 408с.
- 3 Зиновьев Ф.В. Формирование эффективных механизмов хозяйствования в агропромышленном комплексе Крыма. Симферополь: Таврия, 2001. – 260 с. / с илл. – Рус.
- 4 Берсуцкий А.Я. Информационная привлекательность предприятий / Экономика промышленности: Сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти; Редкол.: Амоша А.И. (отв. ред.) и др. – Донецк, 2000. – 444 с.

Поступило в редакцию 15.09.2003