

УДК 331.104.2 + 658.3

Колесніков Г.О., к.т.н., доцент

Волинський інститут економіки та менеджменту

Сучасні й майбутні реалії українського менеджменту та його організаційної культури

Стаття розкриває думки вітчизняних вчених та результати дослідження автора на підприємствах Волинської області про стан і підходи щодо удосконалення українського менеджменту та його організаційної культури.

Ключові слова: менеджмент, організаційна культура, стан, удосконалення.

Kolesnikov G.

Modern and future realities of ukrainian management and him organizaciynoi of culture

The article reveals the views of home scientists and the results of the author's investigation at Volyn regional enterprises as for the conditions and approach methods directed to improve the Ukrainian management and its organizing culture.

Key words: management, organizational culture, state, improvement.

Колесников Г.О.

Современные и будущие реалии украинского менеджмента и его организационной культуры

Статья раскрывает мнения отечественных ученых и результаты исследования автора на предприятиях Волынской области о состоянии и подходах относительно усовершенствования украинского менеджмента и его организационной культуры.

Ключевые слова: менеджмент, организационная культура, состояние, усовершенствование.

Постановка проблеми в загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В сучасних умовах ринкового господарювання ефективність менеджменту та його організаційної культури управління впливають на конкурентоспроможність підприємств. На жаль, реальний стан українського менеджменту та його організаційної культури є недосконалим. Про це свідчить низький рівень

продуктивності та якості праці на більшості вітчизняних підприємств і їх низька конкурентоспроможність. Такий стан українського бізнесу диктує необхідність осмислення існуючих проблем і формування більш адекватної сучасним умовам господарювання моделі вітчизняного менеджменту та його організаційної культури. Тому роботи в даному напрямку є досить актуальними.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. В області осмислення проблем українського менеджменту та його організаційної культури достатньо продуктивно працюють українські вчені: Б. П. Будзан, Ф. І. Хміль, Г. В. Щокін, Г. А. Дмитренко, О. Є. Кузьмін, Ю. І. Палеха, В. Г. Герасимчук, Г. О. Коваленко, А. В. Шегда, Г. Л. Хаєт й інші.

Мета статті. Метою статті є дослідження особливостей українського менеджменту та його організаційної культури управління й формування підходів щодо їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На сьогодні Україна є ледве не найбільш розвинутою країною в Європі, маючи найнижчий показник валового внутрішнього продукту на одну людину, а продуктивність праці на переважній більшості виробництв – у 5-10 і більше разів нижча, ніж у розвинутих країнах.

За період трансформації української економіки вітчизняний бізнес самотужки на “дотик” здійснював формування свого менеджменту та, відповідно, його організаційної культури. Сьогодні на підприємствах України відбулася переоцінка більшості колишніх ціннісних орієнтацій, а нові цінності не змогли ще встановитися в суспільній й особистій свідомості. Зрозуміло, що такий підхід до управління не дає належних результатів. В той же час, із значним запізненням, вітчизняна управлінська наука почала поодинокі дослідження стану українського менеджменту та його організаційної культури, а також висування пропозицій щодо їх удосконалення.

На думку Б.В. Губського, становленню ефективного менеджменту в Україні, здатного не тільки витримувати тиск глобальних зарубіжних корпорацій на власному національному ринку, але й знаходити ніші на ринках міжнародних, заважають [2, с.118-119]:

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

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

Б.П. Будзан вважає, що сучасному українському менеджменту характерні такі негативні риси: латентність великої потреби в менеджерах; нехтування довгостроковим плануванням управління; невміння імпортувати нові технологічні прийоми; брак "клем" для підключення інтелектуального потенціалу; не досить високий професійний рівень директорів підприємств; брак корпоративної культури; конфлікти в українському менеджменті [1, с. 166-181].

На думку Г.О.Коваленко, специфічні особливості економіки українського підприємства сьогодні наступні: низька зарплата робітників, ІТР і службовців; громіздкий бухгалтерський облік, маса (океан) паперової звітності з різними доповненнями та змінами; недосконалість оподаткування підприємств; відсутність стимулів і пільг для українських товаровиробників; приватизація не є панацеєю від усіх бід – ось тут саме істотним чином і виявляється криза управління (керівництва); великий збиток економіці приносить те, що значна частина грошової маси обертається поза банком, в готівковому обороті, незважаючи на ряд різних указів і постанов, мета яких – обмежити оборот готівки [4, с. 6 - 7].

Важко не погодитися з Г.В. Щокіним, який наводить наступні основні недоліки, що властиві організаційним структурам вітчизняних підприємств: слабка диференційованість, як відображення адміністративно-командних методів управління; непомірна централізація управління, небажання делегувати повноваження, переводити працівників апарату управління ближче до виробництва; надмірна чисельність й мала ефективність штабного апарату; відсутність уваги до аналізу ринку; незадовільний рівень стратегічного планування (відсутні відповідні підрозділи, керівні кадри вищої ланки не відчувають відповідальності за здійснення стратегічних функцій); недостатній зв'язок відділів збуту й технічного розвитку; відсутність чіткого розподілу функцій та повноважень між підрозділами організаційної

структури; слабка мотивація працівників; низька ефективність техніко-економічного планування [14, с. 285].

Приведені нижче результати соціологічних досліджень з діагностики основних елементів організаційної культури, які проведені автором на сімнадцяти підприємствах різних видів діяльності Волинської області та серед працюючих студентів заочної форми навчання, показали (наводиться лише частина результатів досліджень), що (в дужках вказана кількість респондентів у відсотках) [10, с. 121]:

1. Переважає оперативне управління (48,2%) в порівнянні з цільовим (35,0%) та стратегічним (16,8%).

2. Домінуючими продовжують залишатись адміністративні методи управління (62,3%), в порівнянні з економічними (27,4%) та соціально-психологічними (10,3%).

3. Недостатньо розвинута соціальна спрямованість менеджменту: відсутність принципу соціальної справедливості (43,7%), гласності та відкритості в управлінні (46,2%); неналежні умови праці на робочих місцях (31,1%).

З аналізу результатів нашого дослідження організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна випливає:

1. Бажаний стан організаційної культури зміщується в бік посилення кланової та адхократичної культури при послабленні ієрархічної та ринкової культури.

2. Тенденція зміни існуючої організаційної культури на бажану є характерною для всіх сімнадцяти досліджуваних організацій.

Методика діагностики стану К. Камерона та Р. Куїнна базується на виділенні чотирьох типів організаційних культур управління: кланова культура (організація, яка фокусує увагу на гнучкості в прийнятті рішень всередині організації, турботі про людей та доброму ставленні до споживачів); адхократична культура (організація, яка фокусує увагу на зовнішніх позиціях в поєднанні з високою гнучкістю та індивідуальністю підходів до людей); ринкова культура (організація, яка фокусує увагу на зовнішніх позиціях в поєднанні з необхідною стабільністю та контролем); ієрархічна культура (організація, яка фокусує увагу на внутрішній підтримці в поєднанні з необхідною стабільністю та контролем) [10, с. 122].

Отже, результати проведених досліджень, а також дані досліджень інших вчених дозволяють зробити висновок про недосконалість українського менеджменту та про слабкість організаційної культури управління.

Споконвічно на “порожньому” місці, не володіючи певними знаннями та досвідом, побудувати щось нове та досконале дуже проблематично. Тому, українському менеджменту, що зароджується, доведеться вивчати, аналізувати й адаптувати кращі досягнення менеджменту найбільш розвинених індустріальних країн. При цьому варто підходити вдумливо, критично та творчо, тому що, як показав світовий та вітчизняний досвід, просте й автоматичне копіювання чужого досвіду не дає позитивних результатів.

Варто підкреслити дуже важливу деталь, яка стосується досвіду менеджменту розвинених країн, що публікується. Вона торкається в основному проблем управління в найбільших компаніях, що працюють на міжнародних ринках. Саме ці компанії, які здатні оплачувати працю висококваліфікованих фахівців, і є основними замовниками на наукові розробки.

У нас же, в Україні, переважає малий та середній бізнес, для якого характерна інша проблематика, відмінні претензії та можливості.

Як би там не було, українському бізнесу вже сьогодні необхідно мати концепцію та моделі формування свого менеджменту, що дозволяють з урахуванням конкретного бізнесу створювати ефективні системи управління.

На підставі вищенаведеного, на нашу думку, проблемні питання адаптації прогресивного досвіду світового менеджменту до українського бізнесу зводяться до наступного [6, с. 23-24]:

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

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

3. Центральним моментом адаптації є врахування культурних особливостей та ментальності українського суспільства

вцілому, а також їхніх регіональних відмінностей.

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

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

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

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

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

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

Заходи, що пропонуються вітчизняними вченими для підвищення ефективності українського менеджменту та його організаційної культури, зводяться до наступного.

На думку Б.В. Губського, підвищення національної конкурентоспроможності та безпеки вимагає кардинальної реорганізації систем державного та корпоративного управління на базі найповніших інформаційних технологій. Національна модель менеджменту навряд чи буде глобально агресивною (як, наприклад, американська чи японська), однак повинна враховувати як загальні закономірності розвитку економіки та цивілізації, так і національні закономірності й історичні особливості, рівень соціально-економічного розвитку країни, її культуру й управлінські традиції (як, наприклад, південнокорейська чи фінська моделі) [2, с.118-119].

Б.П. Будзан вважає, що концепція ефективної діяльності українського бізнесу повинна базуватися на таких чинниках [1, с. 97]:

- відмова від старих принципів ієрархічних відносин панування та підкорення й перехід до партнерства, до принципу “спортивної команди” та тіснішої взаємодії;

- самостійний та інноваційний характер діяльності, креаціонізм, або, точніше, безперервний творчий підхід до всіх питань;

- прагнення не до максимального, а до соціально обгрунтованого прибутку;

- максимальна інформованість усіх співробітників, незалежно від їхніх статусу та ролі;

- гнучкий, швидкий та вільний перехід від однієї ролі до іншої відповідно до нових вимог насиченого ринку;

- синтез і запровадження на практиці свободи, рівності та справедливості;

- поєднання індивідуалізму та комунітаризму як нового колективізму;

- відповідність підприємницької діяльності етичним нормам й екологічним вимогам;

- експериментування – перевірка різних підходів для віднаходження здатності та розуміння, як трансформувати можливості в успішну реальність.

Перехід до ринкової економіки висуває нові вимоги до організаційних структур управління підприємством. В зв'язку з цим, Г.В. Щокін рекомендує при реформуванні забезпечувати: посилення функцій, пов'язаних з маркетингом; підвищення ролі стратегічного планування; впровадження прогресивних принципів управління за цілями; зменшення кількості управлінських ланок з метою створення передумов для автоматизації управління виробництвом; створення ефективно діючих “післявиробничих” підрозділів, включаючи служби інформації про задоволення потреб замовника; висунення управління якістю в ранг однієї з основних сфер діяльності керівництва вищої ланки управління тощо [14, с. 282-284].

В цілому ми погоджуємося з запропонованими вище заходами щодо удосконалення моделі українського менеджменту.

Однією з кардинальних проблем становлення практики менеджменту в Україні, на думку Ф.І. Хміля, є формування сучасної культури організації. Велике значення надається також стратегії та тактиці розвитку організації, які невід’ємні від процесу формування її культури. Він вважає, що стратегія розвитку організації повинна включати, як правило, такі основні напрями змін: покращення міжособових стосунків; переоцінка цінностей організації та її членів; зменшення напруженості між робочими групами та всередині них; поліпшення управління колективом, тобто цілеспрямоване використання професійних здібностей робочих груп; розробка більш досконалих методів для урегулювання суперечок і конфліктів; розробка систем, заснованих на принципах органістичності, а не механістичності побудови організації. Таким чином, розвиток організації означає мобілізацію всіх її членів на забезпечення ефективного функціонування [13, с. 177].

Формування нової управлінської культури в Україні, на думку Г.А. Дмитренко, повинно базуватись на антропосоціальному (антропосоціальний – той, що поєднує особистість і соціум, інтереси окремої людини й інтереси суспільства, розглядає людину суб’єкта й об’єкта управління як біосоціальну сутність) підході. Він пише: “Сьогодні ще далеко не всім зрозуміло, що “ахілесовою п’ятою” української економіки є неефективний механізм управління людськими ресурсами, а ключовою проблемою адаптації України до європейської спільноти економічно розвинутих країн є відхід від технократичного та перехід до антропосоціального стратегічного управління [3, с. 13-14].

Практично цієї точки зору дотримується Г.Л. Хаєт і його колеги: “Для українських підприємств не існує альтернативи переходу від технократичного управління, яке характерне для адміністративно-командної системи, до особистісно-орієнтованого виду управління. Він історично обумовлений не тільки розвитком теорії та практики менеджменту, але й розвитком усього духовного та матеріального виробництва. Перехід до особистісно-орієнтованого виду управління – це тільки питання часу, і якщо у деяких організаціях ще не визріли умови для такого кардинального

заходу, то до нього необхідно готуватися” [12, с.185-186].

Автор також є прихильником антропосоціального (особистісно-орієнтованого) підходу про що свідчать його попередні праці. Наприклад, у роботах [7-10] нами запропоновано в процесі формування організаційної культури управління особливу увагу звертати на гуманізацію праці, соціалізацію, демократизацію й етизацію управління, посилення ролі командної та групової роботи, створення раціональної системи трудових відносин, налагодження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечення гласності в управлінні.

Формування організаційної культури підприємства вимагає врахування багатьох факторів, основним з яких є: ментальність суспільства; загальнонаціональна культура; субкультура регіону; політична та економічна ситуація; релігійне середовище; вид, розмір та стадія розвитку бізнесу; форма організації та функціонування бізнесу; рівень технологій та наукоємність бізнесу; робота на зовнішніх ринках та інтернаціоналізація бізнесу. Не дивлячись на багатоманітність факторів, домінуючий вплив на сутність організаційної культури управління здійснює ментальність суспільства. Особливості врахування ментальності українського народу в процесі побудови моделі українського менеджменту та його організаційної культури запропоновано нами в праці [5], а в праці [6] визначені основні ціннісні орієнтації (очікування) всіх учасників (підприємців, менеджерів, працівників і зовнішнього середовища) в контексті менталітету українського суспільства (використовується принцип несуперечливості).

Б.П. Будзан вказує на присутність дуалізму в менталітеті українського суспільства [1], що підтверджується нашими дослідженнями [10, с. 122]. Існуючий дуалізм в орієнтаціях працівників ускладнює вибір моделі управління персоналом. У чистому вигляді неможливо використовувати а ні японський, а ні американський підходи. Це вимагає не тільки суттєвої адаптації досвіду західного менеджменту, але й створення вітчизняної організаційної культури управління, яка “усереднює” полярні підходи японської і американської шкіл менеджменту.

Висновки. Отже, з наведених результатів дослідження можна зробити такі висновки:

1. Організаційна культура підприємств вітчизняного бізнесу є

недосконалою, що негативно впливає на їх конкурентоспроможність, та вимагає вдосконалення.

2. Формування ефективної організаційної культури вимагає врахування ментальних настанов українського суспільства – особливо існуючого дуалізму.

3. Заходи щодо вдосконалення організаційної культури підприємств українського бізнесу пов'язані з гуманізацією праці, соціалізацією, демократизацією й етизацією управління, створенням раціональної системи трудових відносин, налагодженням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, забезпеченням гласності в управлінні.

4. Майбутні дослідження повинні бути спрямовані на подальшу деталізацію моделі організаційної культури вітчизняного менеджменту.

1. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Основи, 2001. – 349 с.

2. Губський Б.В. Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення: Монографія. – К.: Укрархбудінформ, 2001. – 122 с.

3. Дмитренко Г.А. Формирование новой управленческой культуры в Украине: антропосоциальный поход. // Корпоративна культура організацій ХХІ століття: Зб. наук. праць / Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – Краматорськ: ДДМА, 2003. – С.13-19.

4. Коваленко Г.О. Менеджмент машинобудівного виробництва. – Краматорськ: ДДМА, 2003. – 116 с.

5. Колесніков Г. Вплив ментальності українського народу на політико-економічні процеси в суспільстві // Проблеми педагогічних технологій: Збірник наукових праць. – Луцьк: 2000. – №2. – С. 13 - 20.

6. Колесніков Г. Концептуальні основи формування організаційної культури українського менеджменту // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – №7/4. – С.23 - 26.

7. Колесніков Г.О. Соціалізація, демократизація та гуманізація організаційної культури управління // Вісник Українського державного університету водного господарства та природокористування. Економіка. Збірник наукових праць. – 2003. – №1. – С.515 - 520.

8. Колесніков Г.О. Стан та напрямки удосконалення організаційної культури підприємств регіону // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. Випуск X, ювілейний: Збірник наукових праць, №3-4. – Луцьк: Надстир'я, 2004. – С. 69-77.

9. Колесніков Г.О. Стан і напрями вдосконалення менеджменту та його організаційної культури в Україні //Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Зб. матер. Всеукраїнської наук.-практ. конф. – К.: МАУП, 2006. – С. 17-24.

10. Колесніков Г.О. Підходи щодо формування організаційної культури українського бізнесу //Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. – Хмельницький: ХНУ, 2006. – №3 (82). – С.120-123.

11. Колесніков Г.О. Врахування тенденцій розвитку світового менеджменту в процесі формування організаційної культури українських підприємств //Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства: Економічні науки. Вип. 64. – Харків: ХНТУСГ, 2007. – С. 198-203.

12. Хаєт Г.Л., Медведева О.А. Корпоративная культура и ценности человека. – Краматорськ: ДГМА, 2001. – 268 с.

13. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики. – Львів: Львівська комерц. академія, 1996. – 206 с.

14. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту: Як зробити кар'єру. Як будувати організацію: Науково-практичний посібник. – К.: Україна, 1994. – 399 с.