

*ШАРАВАРА Р.І., кандидат економічних наук, доцент  
Полтавський інститут економіки і права  
ВНЗ Відкритого міжнародного університету розвитку людини  
«Україна»*

## **ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Запровадження ринкових відносин на початку 90-х років без відповідного протекціонізму з боку держави спричинило стрімке входження України до міжнародної системи поділу праці, необхідність конкурувати з провідними транснаціональними компаніями.

За таких умов вижити на ринку, адаптуватися до них змогли лише найбільш пристосовані. Позитивні зміни у макромаркетинговому середовищі, які почалися з 1999 р., привели до поступового відвоювання внутрішнього ринку. Це дозволило вітчизняним компаніям та науковцям не тільки думати про розв'язання поточних проблем, а й замислитися над перспективами.

Розглянемо найбільш важливі проблеми, які мають бути вирішені менеджерами українських підприємств.

**Заміна власників-засновників новими ефективнішими власниками.** Якщо провести ретроспективний аналіз становлення провідних корпорацій, то не можна не помітити загальної тенденції, яка становить для нас неабиякий інтерес: через певний період, зазвичай років 10, відбувається заміна власника-засновника новими власниками. Україна сьогодні майже підійшла до того, коли мають розпочатися процеси заміни власників. Незважаючи на значні напрацювання різних шкіл стратегічного планування з різноманітних процедур, спрямованих на формалізацію процесу прийняття рішення щодо стратегії підприємства, роль керівника залишається визначальною [1, с. 159].

Поведінка ж людини, її рішення зумовлюються, передусім, ментальними процесами, на чому і наголошують школа підприємництва та когнітивна школа. Проведений їх представниками аналіз свідчить, що найбільш вдалі підприємства створюються не на основі заздалегідь прорахованої стратегії, а особистостями, які мають певні креативні ідеї та не ставлять за мету суто економічні цілі. Тому провідні фірми стали дійсно провідними не в період керівництва відомих і харизматичних засновників, а в часи нових власників, які, не переймаючись креативним процесом, починають займатися економічними проблемами підприємства, наймаючи для цього професіональних менеджерів.

**Сполучення „власник – генеральний менеджер”.** Однією із рис сучасного українського бізнесу є поєднання в одній особі основного власника і генерального директора. Ситуації, коли мажоритарний власник – директор підприємств, є настільки частими, що цей факт слід віднести до особливостей підприємництва в Україні. При цьому, якщо подібне поєднання в малих підприємствах нерідко є виправданим, то у середніх та великих воно стає причиною багатьох проблем. Спокуса власника-директора безпосередньо контролювати максимум процесів на підприємстві призводить до того, що стримується ініціатива; контролюються найдрібніші витрати; структура стає бюрократичною і негнучкою; ринкова стратегія часто змінюється, кошти і зусилля хаотично перекидаються з одного напрямку на інший.

**Криза зростання,** що виникає при розширенні компанії. Розширення може бути пов'язане з підвищенням попиту на товар компанії, появою нових ринкових можливостей, амбіціями керівництва. При цьому розширення підприємства не завжди є виправданим. Відсутність прогнозів і стратегічного планування призводить до того, що кінцевим результатом розширення багатьох компаній стають їх збитковість і закриття.

Відсутність необхідних знань в управлінців компанії призводить до того, що розширення навіть у виправданих випадках проводиться екстенсивно, шляхом простого збільшення кількості співробітників і філій, а це спричиняє заморожування значних ресурсів при збереженні ринкових стратегій та структури компанії, не підготовленої до подібних змін. Такі ж способи розширення присутності на ринку, як створення холдингів, окремих чи дочірніх компаній і, особливо, франчайзинг, застосовуються рідко.

Одна з причин появи подібних структур – страх власників „випустити з рук” управління компанією. На їхню думку, підлеглі можуть ефективно працювати тільки під безпосереднім контролем. Така поведінка власників може бути виправданою значним досвідом роботи на конкретному ринку, лідерськими якостями, досвідом успіху, що робить їх в очах співробітників основою майбутнього добробуту компанії.

**Невміння керівництва компанії ставити цілі та завдання, визначати критерії ефективності роботи.** Недостатність досвіду і знань власників-управлінців призводить до невміння визначити цілі та ставити завдання. Одним з наслідків цього стає втілення нездорових амбіцій власника, які можуть полягати у бажанні будь-якою ціною перемогти конкурента. За таких ситуацій розрахунок і стратегія, що базуються на об'єктивній ринковій інформації, поступаються місцем

надмірній інтенсифікації комерційних зусиль, що рідко дає результат [2, с. 201].

**Формування нової стратегії добору кадрів.** Практика консалтингової діяльності свідчить, що значення людського потенціалу для конкурентоспроможності фірми усвідомлене вітчизняними власниками ще недостатньо. Світовий та вітчизняний досвід створення нових підприємств показує, що добір кадрів за таких умов відбувається спонтанно. Дружні стосунки та широка спеціалізація персоналу спочатку позитивно впливають на становлення фірми. Проте ситуація істотно змінюється, коли фірма досягає певного успіху, розширюється. По-перше, виникає проблема з дотриманням дисципліни, без якої не може ефективно функціонувати підприємство. По-друге, розширення компанії вимагає спеціалізації та формалізації внутрішніх процесів в організації, а утримання конкурентних позицій – посилення професіоналізму працівників. По-третє, виникає ситуація, коли працівників багато, а спитати фактично нема з кого, є юридичні проблеми із звільнення працівника.

**Нехтування освітою.** На багатьох підприємствах склалася тенденція до „вирощування” кадрів. У цілому це позитивне явище гіпертрофувалося в неповагу до освіти. Багато керівників віддають перевагу людині з досвідом роботи на певному ринку, хоча й без відповідної освіти. Як наслідок, доводиться займатися підвищенням його кваліфікації, оплачуючи дорогі тренінги. В результаті можна одержати фахівця, який не вміє орієнтуватися на ринку в цілому, чим, природно, посилюються наслідки кризи зростання компанії.

**Перехід українських підприємств на принципи маркетингу.** Проблемі впровадження маркетингу в діяльність українських підприємств присвячено багато статей, дисертацій та науково-практичних конференцій, проте цей процес іде повільно. Це пов'язано з проблемами топ-менеджменту на вітчизняних підприємствах, кадрами і певними організаційно-фінансовими труднощами. Досвід спілкування з керівниками українських компаній свідчить, що за принципом розуміння маркетингу їх можна поділити на 3 умовні групи. Перші вважають маркетинг чарівною паличкою, яка може враз вирішити всі проблеми підприємства. Представники другої групи, навпаки, зовсім не вірять у маркетинг і вважають його недоцільним. Вони зосереджені виключно на собівартості та суто технічних характеристиках продукції. Третя група відкидає стратегічний маркетинг і використовує лише елементи операційного.

В Україні не відбувся остаточний перехід підприємств до діяльності на маркетингових засадах. Більшість керівників вітчизняних фірм не усвідомили, що маркетинг – не засіб швидкого розв'язання поточних

проблем або чарівна паличка, а системний механізм, який забезпечує довгострокову стратегічну стабільність компанії на ринку, одержання стабільних прибутків, формалізує процес прийняття ринкових рішень, робить його прозорим для аналізу і оптимізації.

**Визначення та усвідомлення власної ринкової місії та маркетингової стратегії.** Практика свідчить, що на значній частині українських підприємств не тільки співробітники нижчих ланок, а й керівники не можуть відповісти на запитання, в чому полягає місія компанії, з чого складається її маркетингова стратегія. Часто компанії не мають чітко окресленої місії, стратегічного бачення бізнесу. Звідси і виникають проблеми неоптимальних організаційних структур, відсутності ринкової стратегії, бачення конкретних цілей і напрямів розвитку підприємства.

**Оптимізація організаційних структур.** Серед найпоширеніших помилок при формуванні організаційних структур українських компаній можна виділити такі: відсутність чіткої структури управління компанією, формалізованої ієрархії; дуже багато горизонтальних зв'язків; занадто глибокі вертикальні зв'язки (багато рівнів підпорядкування без встановлення горизонтальних інформаційних зв'язків між нижніми рівнями різних гілок). Наслідком цього є необґрунтована бюрократизація компанії, коли всі рішення приймаються на верхньому рівні; відсутність чітких посадових обов'язків, формалізації функціональних та інформаційних зв'язків на підприємстві [3, с. 38].

Розв'язання існуючих проблем менеджменту на сучасних підприємствах вимагає застосування системних механізмів на загальнонаціональному рівні. Одним з головних елементів такого механізму є побудова національної системи стандартів маркетингової та управлінської діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА

- 1 Третяк В.И., Платонов С.В. Менеджеру о менеджменте. – К.: УФИМБ, 2005. – 362 с.
- 2 Платонов С., Третяк В., Черкасов В. Искусство управленческой деятельности. – К.: “Либра”, 2006. – 257 с.
- 3 Козлова О.В. Методология и организация управления производством. – М.: Экономика, 2009. – 213 с.