

**В ОЖИДАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ:
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УКРАИНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Специфика развития украинского рынка начала 90-х годов состоит в том, что за 10 лет мы прошли развитие, которое западный мир проходил десятилетиями, а иногда – столетиями. Это позволяет на основе сравнительного историко-экономического анализа, с некоторыми допущениями, прогнозировать проблемы менеджмента украинских предприятий. В рамках этой статьи мы не претендуем на всесторонний анализ. Целью является очертить наиболее важные проблемы, которые должны решаться руководством предприятий, причины их возникновения и основные последствия.

1. Переход от предприятий с доминированием частной собственности к предприятиям с коллективной формой собственности. Согласно анализу статистических данных, основная масса украинских предприятий организовывалась в форме обществ с ограниченной ответственностью (ООО) и частных предприятий (ЧП). Такая форма организации малого и среднего бизнеса (по украинским меркам) отвечала существующей на то время рыночной среде. Будучи достаточно гибкими, не имея груза предшествующих лет, эти предприятия стали наиболее конкурентноспособными. При этом, они составили основу реальной экономики государства, обогнавши бывшие предприятия-гиганты советской промышленности, рассчитанные, по современной терминологии, на массовый маркетинг и в большинстве ставшие банкротами. Но, изменения в маркетинговой среде стали стимулировать рост предприятий, развитие собственного производства. Это выявило некоторые недостатки ООО и ЧП: ограниченные возможности по привлечению финансовых ресурсов (особенно, учитывая состояние отечественной банковской системы, уровень капитализации ведущих украинских банков по сравнению даже с западными банками-«средняками»), инвестирования предприятия со стороны домохозяйств (главных инвесторов, например, в США), зависимость эффективности предприятий от учредителей. На Западе данная проблема была решена в конце XXI – начале XX столетий путем организации акционерных обществ. Отделение предприятий от собственника за счет предоставления статуса самостоятельного юридического лица привело к укрупнению предприятий, увеличению масштабов производства (что позволило снизить себестоимость, использовать кривую опыта, улучшить качество и получить необходимые средства для вложений в НИОКР), формированию лидеров рынка, усилению монополизации рынка, глобализации. Появление акционерных обществ ознаменовало управленческую (менеджерскую) революцию и сделало экономику западных стран менее зависимой от капризов судьбы и отдельных личностей.

Данная проблема актуальна и для Украины. Но ее решение требует определенной поддержки со стороны государства: изменение налогового законодательства со смещением акцента в налогообложении с юридических на физические лица, создание внутреннего инвестора путем увеличения доходов домохозяйств и т.д.

2. Отсутствие культуры и традиций социальной ответственности собственников и топ-менеджеров украинских компаний.

Это одна из наиболее трудно решаемых, на наш взгляд, проблем. Если другие проблемы могут быть решены за относительно короткий или, по крайней мере, обозримый период времени, то эта проблема носит долгосрочный характер и затрагивает все стороны корпоративной и бизнес-культуры. Это обусловлено необходимостью ментальной перестройки руководства отечественных компаний, изменения ценностных ориентиров, которые закладываются в детстве и формируются на протяжении всего периода социального становления человека.

Как известно, рыночные отношения на Западе формировались в условиях достаточно жесткой протестантской этики, её морально-этических норм. Индивидуализм, культ труда, стойкость в жизненных ситуациях, воля к победе, моральность – вот основные черты, которые позволили в свое время западному крупному бизнесу добиться сегодняшнего уровня развития экономики. Отход от них, как показали события прошлого года в США, приводит к острым кризисным явлениям.

Японская бизнес культура формировалась на основе духа коллективизма, традиционных японских культурных ценностей. Как следствие, неудачи в бизнесе, банкротство компаний воспринимается как фамильное бесчестие, несмываемое пятно на репутации. Высокая ответственность всего персонала за общий успех – вот основы рыночного успеха японских предприятий, залог их конкурентоспособности.

На наш взгляд, проблемы украинской экономики, во многом, лежат за пределами собственно экономики. Рынок является во всем цивилизованном мире инструментом отбора наиболее эффективного бизнеса, а не наименее морального, как подчас, это бывает в нашей стране. Решение данной проблемы должно лежать не только на плечах государства, но и широкой ответственности, прежде всего, самих бизнес-кругов.

3. Смена собственников-учредителей новыми эффективными собственниками. Анализируя процесс становления ведущих корпораций, нельзя не заметить интересную тенденцию: через некоторое время, обычно до 10 лет, происходит замена собственников-учредителей предприятия на новых (что хорошо прослеживается в автостроительных компаниях). То есть, если оперировать вышеуказанным сроком, сегодня мы почти подошли к началу процесса замены собственников. Не останавливаясь на внешних факторах, влияющих на такие процессы (циклы экономического развития, изменения технологий, мотивов потребителей и т.п.), рассмотрим внутреннее. Не смотря на серьезные наработки разных школ стратегического планирования, направленные на формализацию процесса принятия решений относительно стратегии предприятия (соответственно, снижения субъективизма), роль руководителя остается определяющей. Поведение человека, его решения определяются, в первую очередь, ментальными процессами, что акцентируют, например, школа предпринимательства и когнитивная школа¹. Анализ, проведенный представителями этих школ, свидетельствует, что наиболее удачные предприятия создаются не на основе предварительно просчитанной стратегии, а личностями, которые имеют определенные креативные идеи и не преследуют сугубо экономические цели. Так, по словам президента одной из американских корпораций: «Стоит признать очевидное. Мы – основатели царств. Мы – одержимы не деньгами, а созданием империй»². Однако любая идея актуальна и адекватна при определенных условиях, а не все руководители способны ощущать срок, когда необходимо меняться самому и менять корпоративную стратегию. А это приводит к ухудшению экономических показателей деятельности фирмы, иногда – к банкротству. Поэтому ведущие фирмы стали действительно ведущими не в период руководства известных и харизматических учредителей, а в период новых собственников, которые, не особенно *переймаючись* креативным процессом, начинают заниматься экономическими проблемами предприятия, нанимая для этого профессиональных менеджеров. Тут мы подходим к следующей проблеме – проблеме профессиональных топ менеджеров.

4. Смена руководства компаний: вместо учредителей – эффективные менеджеры. Эта проблема постепенно начинает волновать собственников бизнеса. В условиях конкурентной среды достигнуть успеха невозможно только за счет интуиции. Нужна не только идея, но и точный расчет, стратегия. А это может сделать только специалист, имеющий и опыт работы в определенной сфере, и необходимые знания. Можно с уверенностью сказать, что время дилетантов проходит. В связи с этим актуальной становится проблема повышения квалификации, как ни парадоксально, именно топ менеджеров украинских компаний. Это обусловлено тем, что уровень образования и знания этого звена, в среднем, ниже знаний их подчиненных, имеющих профессиональное образование. Поэтому руководители не всегда могут правильно поставить задачу, четко и корректно сформулировать проблемы, оценить срок и качество исполнения. Ситуации, когда собственник является директором предприятия, настолько часты, что необходимо отнести этот факт к особенностям предпринимательства в Украине. И если для малых предприятий - это оправдано, то для средних и крупных – становится причиной многих проблем. Большое искушение собственника-директора контролировать (причем непосредственно) максимум процессов на предприятии приводит к тому, что:

- снижается инициатива,
- кадры подбираются по принципу лояльности, а не профессионализма,
- бюджет предприятия, если он есть, централизован; все, даже мельчайшие затраты, контролируются директором, что снижает оперативность принятия решений на местах,
- структура становится бюрократичной и негибкой,
- рыночная стратегия часто меняется, средства, и усилия хаотично перекидываются с одного направления на другое.

5. Кризис роста. Он возникает во время расширения компании. Расширение может быть связано с резким увеличением спроса на товар компании, появлением новых рыночных возможностей, амбициями руководства. При этом расширение не всегда оправдано. Отсутствие прогнозов и стратегического планирования приводит к тому, что конечным результатом увеличения многих компаний становится их убыточность и ликвидация. Расширение оправдано только тогда, когда оно приводит к повышению стабильности компании либо увеличению рыночной стоимости. В украинских же условиях стабильность легче обеспечить при концентрации усилий на определенном сегменте. Сказанное справедливо как для диверсификации, так и для географического рас-

ширения деятельности. Отсутствие необходимых управленческих знаний приводит к тому, что даже при оправданности, расширение проводится экстенсивно, простым увеличением числа сотрудников и филиалов. В результате - замораживаются значительные ресурсы при сохранении рыночной стратегии и структуры компании, не подготовленной к подобным процессам. Такие же способы расширения присутствия на рынке как создание холдингов, отдельных или дочерних компаний, и, особенно, франчайзинг используются крайне редко. Но если рыночные ошибки могут выявиться не сразу, то внутриорганизационные проблемы диагностируются легче. Одна из причин – боязнь собственников выпустить из рук управление компанией. По их мнению, подчиненные работают только под их непосредственным контролем. Такое поведение собственников может быть оправдано значительным опытом работы на конкретном рынке, лидерскими качествами, успехами, что делает их в глазах сотрудников основой будущего процветания компании. На практике это может быть верным только на стабильных рынках при стабильной деятельности компании. Как только возникает необходимость расширения, опыт собственника становится непригодным, а знаний – недостаточно для тиражирования успеха.

Делегирование полномочий наемному управленцу осложнено по двум основным причинам: 1) недостаточное количество менеджеров на рынке труда, которые имеют опыт и знания для руководства средними и крупными компаниями; 2) недоверие наемным менеджерам со стороны собственников предприятий.

6. Неумение руководства компаний ставить цели и задачи, определять критерии эффективности работы. Недостаток опыта и знаний собственников-управленцев приводит к такому несущественному, на первый взгляд, но очень важному обстоятельству, как неумение определять цели и ставить задачи. Под этим подразумевается весь спектр целей и задач – как подчиненным, компании в целом, так и поставщикам, маркетинговым посредникам (рекламным агентствам и т.п.). Как результат – неэффективное использование значительных средств, «метания из стороны в сторону» вместо рыночной стратегии. Одним из последствий такой ситуации становится реализация нездоровых амбиций собственника, например, «любой ценой» опередить конкурента. Расчет и стратегия, основанные на объективной рыночной информации, заменяется чрезмерной интенсификацией коммерческих усилий, что редко приводит к положительному результату. С этим связан и незначительный процент реализации идей, новых проектов. По некоторым данным только 0,5% новых проектов становятся коммерчески успешными в Украине. Неудачи, вызванные как объективными, так и субъективными факторами, приводят к утрате интереса к предпринимательству. В совокупности с высокими налогами и сложностями регистрации предприятий это приводит к низким темпам развития предпринимательства в Украине, в первую очередь, малого.

7. Формирование новой стратегии подбора кадров. Если открыть любой учебник по менеджменту, то его доминантой будет хорошо известный лозунг: «Кадры решают все». Однако практика консалтинговой деятельности свидетельствует, что значение человеческого потенциала для конкурентоспособности фирмы отечественными собственниками недостаточно осознано. Мировая и отечественная практика создания новых предприятий показывает, что подбор кадров при таких условиях происходит спонтанно, а если брать пост советскую специфику, то в большинстве, из круга близких или знакомых. Дружеские отношения и широкая специализация персонала сначала позитивно влияют на становление фирмы, позволяют экономить за счет снижения количества работников, оплаты труда. Но ситуация существенно меняется, когда фирма достигает определенного успеха, расширяется. Во-первых, возникает проблема с дисциплиной, без которой не может эффективно функционировать более или менее крупное предприятие. Во-вторых, расширение компании требует специализации и формализации внутренних процессов в организации, а удержание конкурентных позиций требует повышения профессиональной квалификации работников. В-третьих, возникает ситуация, когда людей много, а спросить, фактически, не с кого; возникают юридические проблемы с увольнением. Решать подобные проблемы на предприятии можно, например, путем введения должностных инструкций. Демократизация общественных процессов, которая в нашей стране стала неправильно ассоциироваться с элементами анархии, привела к тому, что на большинстве предприятий, даже государственных, отсутствуют должностные инструкции. Однако должностные инструкции позволяют решить ряд проблем, а именно:

- выделить круг вопросов, за которые работник несет личную ответственность;
- четко сформулировать требования к знаниям, умениям работников, определить критерии эффективности работы. Это позволяет выработать эффективную политику подбора кадров, юридически четко решить проблему отношений между наемным работником и работодателем, обосновать размер зарплаты;
- сформировать руководству представление о фактической организационной структуре предприятия, выявить «узкие места».

Среди актуальных кадровых проблем украинских компаний следует определить также отсутствие стабильного среднего звена менеджеров и отсутствие «преданности» персонала фирме. Часто возникает ситуация, когда, получив определенный опыт и образование, работник уходит в другую компанию, возможно – к прямым конкурентам (ситуация «вырос и пошел»). Уходя, он уносит информацию о деятельности компании, собственные связи и клиентуру, что существенно влияет на конкурентные позиции предприятия.

Таким образом, проблема формирования новой стратегии подбора персонала является крайне важной для собственников предприятий. В первую очередь, это касается перехода от «семейной» к «профессиональной» организации с четко определенными должностными обязанностями.

8. Внедрение маркетинга в деятельность украинских предприятий. Опыт общения с руководством украинских компаний показывает, что руководители относительно понимания роли маркетинга в бизнесе делятся на три группы. Первые считают маркетинг волшебной палочкой, способной быстро решить все проблемы предприятия. Представители второй группы, наоборот, не верят в маркетинг и считают затраты на него нецелесообразными. Они сосредоточены исключительно на себестоимости и сугубо технических характеристиках продукции. Третья группа отбрасывает стратегический маркетинг, используя только элементы операционного маркетинга. Их позиция сводится к утверждению: «Я не хочу слышать о конъюнктуре рынка и ваших стратегиях, я выпускаю продукцию, а вы мне скажите, как ее сбыть» или к разработке элементов стратегии сбыта и продвижения. Такое одностороннее, отсутствие целостной маркетинговой стратегии предприятия приводят к занижению роли маркетинга со стороны менеджеров предприятий, формирования негативного имиджа маркетинговых методов и, как следствие, снижение эффективной работы предприятия на рынке (парадокс: высокая продуктивность – низкая эффективность). Например, есть ряд известных киевских предприятий, которые, имея современные технологические мощности, уникальные товары, не используют явных маркетинговых возможностей.

Учитывая сказанное, можно констатировать, что фактически в Украине еще не состоялся переход предприятий к деятельности на основе маркетинга. Большинство руководителей еще не осознало, что маркетинг – не средство быстрого решения текущих проблем или «волшебная палочка», а системный механизм, обеспечивающий стратегическую, долгосрочную стабильность компании на рынке, получение стабильных прибылей, формализацию процесса принятия рыночных решений, способствующий прозрачности предприятия для анализа и оптимизации.

9. Оптимизация организационных структур. Среди наиболее распространенных ошибок формирования организационных структур украинских компаний можно выделить следующие:

- отсутствие четкой структуры управления компанией, формализованной иерархии;
- много горизонтальных связей, что связано с желанием руководства непосредственно контролировать большинство процессов, происходящих в компании;
- слишком глубокие вертикальные связи (многоуровневое подчинение без горизонтальных информационных связей между нижними уровнями разных направлений). Подобное обстоятельство приводит к необоснованной бюрократизации, когда все решения принимаются на высшем уровне;
- отсутствие четких должностных обязанностей, формализации функциональных и информационных связей на предприятии.

Поддержка функционирования не оптимизированных структур оборачивается для компании большими финансовыми затратами, дублированием функций, проявлениями безответственности, снижением инициативы, другими негативными последствиями.

10. Формализация процесса принятия решений. Сегодня, как правило, процесс принятия решений в украинских компаниях – хаотический процесс, решающую роль в котором играет настроение высшего руководства, а не рыночная информация. Формализация процесса принятия решений должна осуществляться в рамках оптимизации организационной структуры предприятия, *полагати* в определении полномочий и меры ответственности менеджеров на всех уровнях управления компанией. При этом в рамках своих полномочий управленцы должны иметь право на инициативное принятие решений, а также иметь доступ к необходимым ресурсам или знать внутреннюю процедуру получения этих ресурсов на предприятии.

11. Снижение себестоимости продукции и повышение продуктивности труда. Это очень актуальная для отечественной промышленности проблема. Сегодня в Украине продуктивность труда в 4-5 раз ниже, чем в США и странах ЕС. Согласно обнародованным в марте 2002 года компанией McKinsey данными, продуктивность труда на предприятиях Российской Федерации в 2000 году снизилась в 1,5 раза по сравнению с 1990 годом. Схожесть экономических процессов позволяет предполагать аналогичную ситуацию и на украинских предприятиях. Это говорит о наличии потенциального резерва для снижения себестоимости продукции. Однако проблема сни-

жения себестоимости, и как следствие, цен на товары, в Украине касается понимания связи «маркетинг – менеджмент организации». С одной стороны, снижение цены возможно за счет увеличения объемов продаж (эффект масштаба), что особенно актуально в условиях низкой платежеспособности. С другой стороны, для снижения цены необходимо снизить себестоимость за счет повышения продуктивности труда. Последнее возможно осуществить, в первую очередь, за счет оптимизации организационных структур, технологических инноваций и проведения эффективных НИОКР. Однако на это не всегда есть средства.

12. Увеличение части оплаты труда в себестоимости продукции как фактор развития отечественного потребительского рынка. Сегодня оплата труда в себестоимости продукции составляет всего 17-19%. (Для сравнения, в западных странах она составляет 40-60%). Такая ситуация обуславливает низкую платежеспособность населения и, как следствие, малую емкость внутреннего рынка¹. С целью обеспечения конкурентоспособности по ценам за счет эффекта масштаба, украинские компании выходят на зарубежные рынки, в первую очередь, российский.

13. Выход на внутренний рынок ведущих иностранных компаний. Ситуация на многих рынках в Украине резко менялась с появлением иностранных компаний. С одной стороны, это положительное явление, активизирующее конкуренцию на рынке, заставляет украинские предприятия перейти на современные методы управления. С другой стороны, приход иностранных предприятий часто сопровождается инвестиционным угнетением отечественных предприятий, оттоком кадров, а, порой, и ликвидацией украинских компаний. В такой ситуации необходимо изменение приоритетов в экономической политике государства в целом, более жесткой протекционистской политики. Содействие иностранным инвестициям должно означать увеличение инвестиций в отечественные предприятия, а не увеличение иностранных компаний, выходящих на украинский рынок со своими товарами и услугами.

14. Недостаточные навыки работы отечественных предприятий на зарубежных и международных рынках. Несмотря на перенасыщенность внутреннего рынка специалистами в области менеджмента внешнеэкономическими связями отечественные предприятия по-прежнему имеют проблемы с деятельностью на зарубежных и международном рынках. В условиях очередного витка глобализации деятельность компаний, особенно работающих на промышленном рынке, должна изначально строиться исходя из конъюнктуры международного рынка, что должно найти свое отражение в разрабатываемых маркетинговых стратегиях предприятий. Не учет этого приводит, в конечном итоге, к ослаблению конкурентных позиций компаний и на внутреннем рынке.

15. Сложность подбора персонала. Несмотря на избыток на рынке трудовых ресурсов в последнее время возникает проблема с подбором кадров. Причем это касается не только высоко дефицитных специалистов новых специальностей. В последнее время наблюдается тенденция дефицита специалистов инженерно-технических специальностей. Несмотря на значительный объем выпуска специалистов данного профиля их реальная квалификация оставляет желать лучшего. Это обусловлено рядом факторов: оттоком специалистов за рубеж, потерей навыков разработки новой продукции в силу продолжительности работы лишь в роли эксплуатационщиков западного оборудования, понижением качества подготовки специалистов вузами, их уходом в торгово-посредническую деятельность, потерей квалификации и технологической культуры в силу простоя предприятий. В контексте наметившегося в последнее время роста в промышленности, в частности, в машиностроении, это может послужить серьезным препятствием на пути повышения конкурентоспособности на рынке.

Проблемы современных предприятий, конечно, не ограничиваются вышеперечисленным. В статье были затронуты только проблемы отечественных предприятий, связанные с внутренней средой, и почти не затрагивался анализ маркетинговых проблем. Решение существующих проблем менеджмента в Украине требует применения системных механизмов на общенациональном уровне. Необходимо определенное изменение приоритетов со стороны государства. Макроэкономические показатели должны улучшаться не только с изменением конъюнктуры мирового рынка, но и за счет повышения эффективности работы отдельно взятого предприятия.

¹ Минцберг Г., Альстренд Б., Лембел Дж. Школы стратегий/ Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Издательство «Питер», 2000

² Entrepreneurial Ego.//Fortune, 1956, p. 143

¹ *Даже по оптимистическим*, на наш взгляд, оценкам Международного центра перспективных исследований, не средний класс в Украине составляет по годам: 2000 – 85,1%, 2001 – 82,6%, 2002 – 80,5% (Середній клас в Україні: чисель-

