

УДК 332.12.656.2

Доц. О.В. Орловська, канд. екон. наук – Львівська філія
Дніпропетровського НУ залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна**ФОРМУВАННЯ ТА СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

Розкрито основні етапи впровадження системи менеджменту в Україні з метою формування нової моделі, адаптованої до української економіки. Охарактеризовано та проаналізовано наявні світові моделі менеджменту. Також розглянуто основні етапи та передумови їх становлення у разі будь-яких змін соціально-економічного розвитку, специфічні особливості, а також розкрито сутність категорії "модель менеджменту". Запропоновано підходи до формування "української" моделі з урахуванням досягнень світових підходів до створення та впровадження ідей менеджменту в Україні.

Ключові слова: менеджмент, модель менеджменту, американська модель, японська модель, шведська модель, ринкова економіка, українська модель менеджменту.

Актуальність теми. Вивченню питання з формування механізму менеджменту приділяють сьогодні значну увагу. В економічно розвинених країнах уміле використання менеджменту привело до збільшення активності продуктивних сил, їх можливостей та підвищення продуктивності праці: створюють нові робочі місця, удосконалюють знаряддя праці, формують принципово нові підходи до виробничих процесів. Залучення досягнень науки і техніки, використання нанотехнологій дає змогу підвищити міжнародний рейтинг країни серед інших, визначає такі країни як найбільш економічно та технологічно розвинені.

У країнах, де значну увагу приділяють створенню чисельних шкіл бізнесу та менеджменту, успішно розвивається управлінська інфраструктура. Це дає можливість до раціонального використання робочої сили суспільства.

Постановка цілей. В умовах становлення ринкових відносин, а також розроблення стратегій входження до Світової організації торгівлі, Україна потребує зміни старої системи управління ресурсами та перегляд існуючих систем управління виробничим сектором. Пошук нових шляхів розвитку та побудова принципово української моделі менеджменту на засадах особливостей соціальних та виробничих підходів є метою цієї роботи. *Предметом* розгляду є існуючі світові моделі менеджменту, що зарекомендували себе як успішні. Їх аналіз дає змогу формувати основні етапи побудови української моделі менеджменту. **Основними завданнями** цього дослідження є проведення аналізу етапів становлення основних зарубіжних моделей менеджменту, які є визнані світовою економікою, з метою формування української моделі менеджменту на основі власних особливостей національної економіки.

Аналіз публікацій. Ще донедавна розвиток економіки країни і національне багатство не обумовлювалось виробничою діяльністю самих людей. Поступово виникла необхідність довести населенню, що результатом їхньої праці є створенні суспільні багатства. Цю ідею висловив відомий економіст, один із засновників класичної політекономії У. Петті. За його теорією, саме організована праця суспільства є справжнім джерелом суспільного багатства, без якого природні ресурси не можуть використовуватись повною мірою і раціонально.

На різних етапах розвитку науки про мистецтво управління та розкриття поняття моделі менеджменту, значний внесок зробили такі відомі українські

вчені, як О. Терлецький, М. Павлик, М. Драгоманов, М. Зібер, С. Подолинський, М. Туган-Барановський, І. Вернадський, М. Вольський, Г. Цехановецький, К. Воблій, Т. Войнаровський, І. Коропецький, Л. Чернюк, В. Копитко та ін.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Методика проведення будь-якого дослідження та формулювання висновків, які є результатом роботи, значною мірою залежать від виваженості й досконалості розроблених наукових понять, якими оперує наука. У категорійному апараті та поняттях відображаються найбільш істотні ознаки, що властиві явищу, яке досліджується. Аналіз літературних джерел засвідчив недостатнє розкриття визначення поняття "модель менеджменту". З огляду на це, необхідним етапом є дослідження його сутності, яке має ґрунтуватися на визначенні такого базового поняття, як "модель" із визначенням потенціалу об'єкта.

Виклад основного матеріалу. Менеджмент дедалі впевненіше входить у виробниче та суспільне життя країн світу. З одного боку – це наука, яка опирається на об'єктивні закони та закономірності, чіткі правила й технології, що допомагає людям розібратись у реаліях виробничого процесу [1]. З іншого – менеджмент визначає правила поведінки людських організацій, які істотно відрізняються одна від одної звичками, традиціями, життєвими цінностями, інститутами, рівнем освіти, суспільною мораллю тощо. Тому, при переході від теорії менеджменту до практики необхідно застосовувати такі моделі, які відповідають місцевим умовам, національним звичаям та устроєм.

Сьогодні багато проблем стали для України край важливими. Вони зумовлені нестачею професіоналів у галузях економіки, політики та інших галузях науки, що привело до значного падіння у розвитку національної економіки. Український менеджмент має стати тим колесом, що запустить національну економіку у рух. Для цього необхідно розробити певний алгоритм досягнення цієї мети: прийняти цінності, правила та етнічні норми, що є прийнятними у цивілізованому суспільстві, запровадити основні світові методи соціально-економічного розвитку, при цьому зберігаючи та використовуючи національні моральні надбання, які отримані через релігію, історичну культуру, а також опанування сучасних методів менеджменту. Саме цей шлях дасть змогу економіці до активного і продуктивного розвитку.

Із метою визначення подальших кроків соціально-економічного розвитку, необхідним етапом є аналіз результатів запровадження моделей управління в світову виробничу інфраструктуру. Явище моделі можна визначити як спрощене уявлення реальної виробничої ситуації та аналіз всіх процесів, що протікають в її структурних підрозділах.[1] Вважаємо, що модель можна розглядати як взірць якого-небудь явища або механізму дії різного роду процесів. Залучення моделювання ситуацій, що опрацьовані у світовій практиці, дасть змогу підійти до формування української моделі менеджменту теоретично підготовленими.

Важливим моментом для України є оцінка та аналіз процесів, що відбуваються у сфері управління, оскільки тривають значні переми в соціально-економічній системі країни. Нові умови господарювання вимагають нових підходів до управління економічним сектором. Звідси виникає необхідність зламу тих стереотипів мислення, які склалися протягом тривалого часу, а також про-

ведення дослідження відношення населення до праці. З метою побудови моделі українського менеджменту, необхідно знайти відповіді на основні питання, що стоять сьогодні перед національною економікою країни:

- 1) за допомогою якого дослідження та аналізу розробити етапність пошуку джерел конкурентних переваг національної економіки;
- 2) за якою методикою провести поглиблений аналіз і дати оцінку культурного фонду України, з раціональним використанням його можливостей, з урахуванням національних обмежень при виробітку стратегічних, тактичних і оперативних рішень по функціонуванню і розвитку національної економіки;
- 3) як проводити процес формування і розвитку мультинаціонального колективу організацій, її підрозділів у країні базування й у країнах перебування в інтересах максимального використання особистого потенціалу робітників, можливостей окремих колективів і крос-національних ефектів від їхньої взаємодії в країні;
- 4) як вирішити соціально-психологічні проблеми самої людини, її розвитку, професійності та компетентності;
- 5) як позитивно вплинути на розвиток і ефективно використання різноманітних можливостей бізнес-сервісу, і насамперед, у сферах фінансового, технологічного й інформаційного обслуговування економічних операцій [1, с. 36-38].

Відповіді на ці питання потребують всебічного вивчення способу життя українців, а також їх ролі в історії за останні десятиліття.

Упродовж більше як 70 років Україна була у складі СРСР, де неповага до праці з боку правлячої еліти як головного фактора багатства і його носія – людини – призвела до фактично низької оплати цієї праці та до вироблення такого ж ставлення до неї. Наслідком цього стало байдуже ставлення і до самої людини, яка здійснює працю. Поступово у людей сформувалося чітке розуміння того, що шансів чесною працею заробити собі пристойні умови існування дуже мало (ця тенденція, на жаль, зберігається і досі). Це ставлення до праці і недовіра до керівної ланки управління вже закарбувались у свідомості більшості населення, що призвело до низьких показників соціально-економічного розвитку, а політичні негаразди на фоні економічних привели до розпаду Союзу.

Українська ментальність і "психологічне неприйняття" працюючими вищої ланки управління як керівників виробничим процесом, привело до низької самооцінки своїх власних можливостей. Причиною такого стану є влада, яка протягом багатьох років розставляла пріоритети за такою схемою: перше місце надавалось потокам ресурсів – фінансовим матеріально-технічним та паливно-енергетичним, друге місце – процесам (технологічним, навчально-виховним), третє – машинам, устаткуванню, четверте місце віддавалось працівникам. Радянська суспільна (насамперед економічна) наука обґрунтовувала соціалістичний спосіб виробництва так і не дослідивши природу праці як головного фактора багатства. Цим самим схоластичність і догматичність вітчизняної суспільної науки знайшли могутнє підтвердження саме в ігноруванні вчення про двоїсту природу праці та формуванні на цій основі механізму організації доцільної трудової діяльності персоналу на соціальних об'єктах [2].

Планова система господарювання за радянського соціалізму не змогла зробити корисною конкретну працю працівників органів влади, а абстрактну працю – раціональною, так само, як і на величезній більшості підприємств економічного базису країни. Плановій економіці не вдалося сформувати в українській управлінській науці правила точності, пунктуальності, здатності до управління своїм часом і часом підлеглих, а також створити механізми протидії суб'єктивній авральності, стихійності, компанійщині, що і стало основною причиною кризи управління [3].

У той же період, на відміну від СРСР, провідні розвинені країни світу виділили менеджмент як окрему науку, розуміючи масштаб і доцільність її застосування у різних сферах діяльності людини. Тому менеджмент, об'єктом якого є винятково трудова діяльність індивіда і колективу, а предметом – організування доцільної трудової діяльності, став головним джерелом – інструментом багатства економічно розвинутих країн [1].

Із розвитком ринкових відносин в економіці самостійної України менеджменту приділяють значну увагу. Під час формування моделі менеджменту пострадянських країн виникла необхідність у створенні національної системи управління на основі аналізу найбільш успішних моделей менеджменту з метою запозичення найбільш прийнятних форм для української економіки.

Серед світових управлінських моделей найбільшою популярністю користується *американська модель* (англо-американська), яка сформувалась ще наприкінці XIX ст. Сьогодні у більшості країн відбувається процес творчого осмислення та адаптації американського менеджменту до національних особливостей, на цій основі виникають регіонально-національні моделі менеджменту. Американська модель ґрунтується на жорсткій організації системи управління організацією при зовнішній демократичності. В її основі лежить машино-конвеєрна, електронно-формалізована система управління виробничим сектором, що може стати в пригоді будь-якій економічній системі. Базою організаційної структури американської корпорації стала система децентралізованого управління виробничим процесом, створення більш розгалужених і складних організаційних структур.

Для української моделі вважаємо за необхідне запозичити із американської моделі формування жорсткої організації із виділенням повноважень та обов'язків кожної ланки організаційної системи. Крім цього, необхідним є початкове переконання працівників у тому, що успіх економіки залежить від різних факторів, які впливають на економічні об'єкти. Тому необхідним є формування стратегії розвитку національної економіки, яка має охоплювати безперервний ріст економічних показників і поглиблення спеціалізації виробництва, а проведення контролю за всіма галузями національної економіки матиме велике суспільне значення.

Найбільш ефективною у світі вважають *японську модель*, яка ґрунтується на колективізмі, використовує усі морально-психологічні важелі впливу на особистість. Значну роль відіграє виховання у працівників почуття обов'язку перед колективом, що в японському менталітеті майже тотожне почуттю сорому при прийнятті іншої позиції. На відміну від інших моделей, японська модель

характеризується своєю спрямованістю: основним предметом управління в Японії є трудові ресурси, а основною метою організації – підвищення ефективності роботи підприємства переважно за рахунок підвищення продуктивності праці працівників. З історії розвитку та впровадження японської моделі відомо, що вона формувалась під впливом чотирьох факторів:

- 1) засвоєння зарубіжного досвіду у галузі управління та організації виробництва;
- 2) поступове зберігання національних традицій;
- 3) особливості японського характеру: працелюбність, стриманість, дипломатичність та сприйняття нового;
- 4) духовний розвиток особистості [4].

Запровадження всіх цих факторів в українську модель управління дало б значно більші результати. Усі ці позиції є важливими для будь-якої економічної системи: впровадження новітніх технологій у промисловий сектор може привести до зросту продуктивності праці та зниження собівартості продукції, при цьому зберігаючи конкурентоспроможність українських товарів і послуг.

Але найбільших показників у соціально-економічному розвитку досягла Швеція, завдяки програмам соціал-демократичної партії. Швецьку модель менеджменту фахівці називають моделлю "держави добробуту". Вона проявляється як комплекс соціально-економічних і політичних реалій у країні з її високим рівнем життя і широким масштабом соціальної політики. Запровадження етапів соціальних програм стали можливими тільки завдяки постійному економічному зростанню та продуманій політиці країни [2].

Стабільність Швеції є результатом виваженої політики уряду країни – повний військовий нейтралітет. Країна не бере участі у військових діях інших країн, не входить до міжнародних військових блоків, що обумовило стабільність, послідовність і цілеспрямованість у реалізації соціально-економічної політики, можливість постійного нарощування економічного потенціалу.

Суть моделі "держави добробуту" можна виразити якісними особливостями соціально-економічного розвитку:

- 1) поєднання приватної власності на засоби виробництва зі широкою соціалізацією сфер споживання та розподілу товарів і послуг;
- 2) ефективно діюча державна система забезпечення високої зайнятості та надійність соціальних гарантій;
- 3) система демократичних методів, що дає змогу кожній людині впливати на вирішення всіх питань, що стосуються його життя, що створює своєрідний психологічний клімат у країні, відчуття причетності працівника до цілей організації [3].

Економіка Швеції визначається змішаним характером, яка поєднує ринкові відносини і державне регулювання, переважаючи приватну власність у сфері виробництва і суспільного споживання. Головною особливістю шведського менеджменту, порівняно з іншими моделями, є те, що її уряд і профспілки активно впливають на відносини між державою і капіталом, на рівень оплати праці та зайнятості. У шведській політиці виділяють два домінуючі фактори: повна зайнятість і вирівнювання прибутків, що визначає засоби економічної по-

літики. Активну політику на високорозвиненому ринку праці і винятково великий державний сектор (при цьому мають на увазі, передусім, сферу перерозподілу, а не державну власність) розглядають як результати цієї політики.

Ефективне функціонування місцевих органів самоврядування визначає демократичні засади економічного та соціального розвитку виробничих об'єктів, чого в Україні практично немає. У національному виробничому секторі жорстко діють певні закони відносно трудової дисципліни, визначення рівня заробітної плати тощо, і ці постанови не залежать від участі громад і профспілок.

Таким чином, для розвитку українського менеджменту бажано звернути особливу увагу на механізм взаємодії у Швеції державного і ринкового секторів економіки із встановленим рівнем податку. Існування економічної системи в ринковій економіці без надання влади профспілкам є вкрай неможливим, оскільки свобода підприємництва та виробничого сектора – це важливий фактор для здійснення економічної діяльності в умовах ринкової економіки. При практичній відсутності влади профспілок в Україні, працездатне населення стає беззахисним і безправним, що призводить до складної виробничої та політичної ситуації.

Виходячи з викладеного вище, головними тезами у формуванні української моделі менеджменту повинні бути:

- з метою встановлення природної ринкової рівноваги держава не повинна втручатися у вільне ціноутворення,
- державні органи повинні слідкувати за виконанням антимонопольного законодавства,
- держава не повинна диктувати підприємцям, що і як виробляти, але зобов'язана захищати внутрішніх виробників від іноземних конкурентів.
- всі свободи повинні носити економічний характер за умови економічної свободи, яка може існувати лише за наявності свободи політичної. Тому найбільш ефективною моделлю менеджменту може бути лише в демократичній державі з ліберальним ринковим суспільством.

Для формування української моделі менеджменту свобода вибору є актуальною, особливо питання свободи та права працювати на свою родину та на себе. Піднімаючи рівень добробуту своєї сім'ї шляхом законної виробничої або будь-якої іншої діяльності, громадянин повинен сплачувати податки, які поповнюють державний бюджет. Це дасть змогу до запровадження соціальних програм для населення, що також позначиться і на сім'ї даного громадянина. Таким чином, *чим кращі умови життя та роботи людей і вищі їх доходи, тим кращий їх добробут і фінансове положення країни* – це повинно стати основним правилом моделі українського менеджменту. Але це правило буде "працювати" тільки за умови політичної стабільності та справедливого розподілу бюджетних коштів та доходів.

Висновки. Проведений аналіз існуючих світових моделей менеджменту дає змогу сформулювати приблизну національну модель українського менеджменту, головна ідея якого полягає у досягненні добробуту населення. До основних принципів пропонуємо віднести таке:

УДК 332:330.356.2/.4 Доц. Р.З. Берлінг, канд. екон. наук – НУ "Львівська політехніка"; інж. О.І. Лиса – Інститут регіональних досліджень

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСНОВНОГО КАПІТАЛУ РЕГІОНУ

Розглянуто та проаналізовано концептуальні питання ефективності модернізації і використання основного капіталу, який є одним із найважливіших елементів виробництва на підприємствах. Відзначено, що проблема модернізації та інноваційного розвитку економіки передбачає пошук нових підходів до практичної реалізації оновлення основного капіталу. Одним із головних факторів ризику модернізації економіки є великий ступінь зношеності парку машин і устаткування. Тому проблема ефективного оновлення активної частини основного капіталу в цій ситуації набуває першочергового значення. Сьогодні актуальним залишається формування нової концепції модернізації основного капіталу регіону та підприємств, що розміщені в його межах. Визначено основні напрями модернізації основного капіталу та запропоновано джерела фінансування цих заходів.

Ключові слова: основний капітал, модернізація, основні засоби, капітал.

Постановка проблеми. Динаміка та особливості соціально-економічних процесів в Україні потребують підвищення рівня ефективності функціонування суб'єктів господарської діяльності. Основний капітал, що поряд з іншими видами економічних ресурсів забезпечує виробничий процес, у ринкових умовах перетворюється на один з основних визначальних чинників ефективності господарювання. Від його правильного формування, величини і раціональної структури значною мірою залежать темпи зростання виробництва продукції і національного доходу країни.

Нині українська економіка потребує повномасштабної системної модернізації основного капіталу, що включає оновлення інфраструктури, зміну структури промисловості, експорту, внутрішнього ринку. Для цього потрібно реконструювати і створити нові конкурентоспроможні виробництва, привести технологічний рівень виробництва відповідно до стандартів передових індустриальних держав. Зробити це повинен насамперед приватний бізнес, який має стати рушійною силою модернізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Заходи щодо ефективності використання основного капіталу розглянуто у працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених: З.Н. Борисенко, В.О. Вишневський, В.С. Козак, О.Є. Кузьмін, Е.В. Лапін, Й.М. Петрович, А.Е. Фукс.

Ефективність використання основного капіталу є однією із найбільш важливих дослідницьких ланок на підприємствах. Відтворення основних виробничих засобів розглядається як процес безперервного їх поновлення [1].

На сьогодні в Україні склалася несприятлива ситуація щодо забезпеченості та ефективності використання основного капіталу. Насамперед це пов'язано з високим ступенем зношеності виробничих фондів, який, порівняно з минулими роками, збільшився, що зумовлює нагальну потребу в заміні та модернізації наявного парку засобів виробництва.

Так, незважаючи на те, що вартість основних засобів з кожним роком збільшується, промислові підприємства виготовляють продукцію на технічно

1. Встановлення чіткої організаційної системи в організаціях із наданням відповідних повноважень. При цьому необхідним є постійний контроль за виконанням поставлених завдань.
2. Зберігання національних традицій та їх запровадження, за можливості, у виробничий процес.
3. Надання свободи виробничому сектору у підприємницькій та інших видах діяльності.
4. Активна підтримка з боку держави розвитку малого і середнього бізнесу як основних елементів ринкової економіки.
5. Приведення правової бази виробничої та підприємницької діяльності до логічно встановлених та економічно обґрунтованих норм і правил.
6. Створення умов до запровадження соціальних програм, що дасть змогу підвищити добробут населення країни, підняти рейтинг країни та наблизити його до європейських стандартів.
7. Психологічна та матеріальна допомога населенню у складні періоди розвитку економіки.

Література

1. Богданів А.А. Тектологія. Загальна організаційна наука / А.А. Богданів. – М. : Изд-во "Економіка", 1989. – 264 с.
2. Лесечко М. Українська модель менеджменту / М. Лесечко // Львівська газета за 28.09.2005. – Львів, 2005. – 238 с.
3. Радченко В.В. Міжнародний менеджмент : навч. посібн. / В.В. Радченко. – К. : Вид-во МАУП, 2000. – 240 с.
4. Макмиллан Ч. Японская промышленная система : пер. с англ. / Ч. Макмиллан; общ. ред. и вступ. ст. О.С. Виханьского. – М. : Изд-во "Прогресс", 1988. – 194 с.

Orlovskaya A.V. Формирование и становление системы менеджмента в Украине

Раскрыты основные этапы внедрения системы менеджмента в Украине с целью формирования новой, адаптированной к украинской экономике модели. Дана характеристика и анализ существующих мировых моделей менеджмента, рассмотрены этапы и предпосылки их становления, специфические особенности, а также раскрыта суть категории "модель менеджмента". Предложены подходы формирования "украинской модели" с учётом достигнутых мировых подходов к созданию и внедрению идей менеджмента в Украине.

Ключевые слова: менеджмент, модель менеджмента, американская модель, японская модель, шведская модель, рыночная экономика, украинская модель менеджмента.

Orlovskaya O.V. Origin and Development of Management System in Ukraine

The main stages of implementation of the management system in Ukraine, in order to create a new adapted to the Ukrainian economy model, are described. Existing world models of management are described and analysed. Stages and conditions of their formation, and also their specific features are surveyed. The definition of a term "the model of management" is given. Some approaches to the formation of "Ukrainian model", taking into account achievements of global approaches to the creation and implementation of management ideas in Ukraine are suggested.

Key words: management, management model, the American model, the Japanese model, the Swedish model, market economy, the Ukrainian model of management.