

Часть 1

ПРИОРИТЕТЫ УПРАВЛЕНИЯ РЫНОЧНОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ ЭКОНОМИКИ

Е.А. Кузнецов *

ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Розвиток теорії управління завжди відображував існуючі проблеми практики управління, але також справедливо, що розвиток теорії управління і давав новий поштовх до трансформації економічних систем різного рівня. В сучасних умовах можливість трансформації або адаптивності економічних систем до нових умов є основою їх стабільності та розвитку. Конкурентоспроможність сучасного менеджменту — це його можливість досягти результату при комбінації завжди обмежених ресурсів різних організаційних побудов та швидкої зміни факторів господарчої діяльності. Крім того, менеджмент не спроможний вирішувати проблеми управління тільки на основі формально-аналітичної підготовки та традиційної управлінської діяльності з використанням так званих “універсальних технологій менеджменту”. Сьогодні це не достатньо, оскільки рішення питань по управлінню сучасною економікою, яка претендує на конкурентоспроможність та стратегію росту, постійно потребує інновацій в управлінській діяльності.

Останні двадцять п'ять років відбувається виникнення підприємницької економіки, і це є найбільш значною та перспек-

* Завідувач кафедри економіки та управління економіко правового факультету ОДУ ім. І.І. Мечникова, кандидат економічних наук, професор

тивною подією сучасної економічної та соціальної історії. Все більше сучасна підприємницька діяльність набуває інноваційного характеру. Інноваційність та підприємництво виступають як цільові завдання, які потребують чіткої організації та управління і, таким чином, визначаються як системна та постійна функція діяльності менеджменту. Це означає також, що інноваційність та підприємництво виступають як невід'ємні складові менеджменту організації, а тому повинні мати свою базу наукових та практичних знань. Основні характерні риси підприємницької економіки полягають в наступному:

— намітився перехід від “управлінської” економіки до економіки “підприємницької”, що означає розвиток нової якості підприємницької діяльності в системі соціально-економічних відносин середини 90-х років (не тільки виконання самих управлінських обов'язків, але таке їх виконання, що веде до отримання позитивного економічного та соціального результату);

— виникає перехід до ранніх стадій великого технологічного зрушення, пов'язаного з тим, що традиційний розвиток технології на основі механістичної моделі (збільшення швидкостей, підвищення температури, підвищення тиску і таке інше), який продовжувався три сторіччя, закінчується і набирає форму біологічного процесу, тобто явищ, які виникають в середині організму (в організмах процеси управляються не енергією у фізичному розумінні слова, а виникають на базі аналізу інформації);

— розвиток високих технологій (включаючи усі форми комп'ютерних і телекомунікаційних систем, робототехніку, біогенетику, біоінженерію і таке інше) має якісне значення для розвитку підприємництва та систем управління, створюючи при цьому позитивний суспільний та професійний образ підприємництва і новаторства, пригортаючи до себе висококваліфікованих спеціалістів інтелектуальних сфер діяльності;

— збільшується кількість підприємницьких структур в сфері систем споживання (використання та сервісу) товарів, які недостатньо тільки виробити з визначеними витратами, певною

якістю, дизайном, а необхідно забезпечити ефективність управління середовищем споживання великої кількості груп товарів;

— рушійною силою вказаних процесів виступає технологія інноваційного менеджменту: вона значно розширює сферу використання принципів, функцій, методів, структури, різноманітних зв'язуючих процесів системи менеджменту; переносить менеджмент пріоритетно в середовище, насамперед, управління інтелектуальною працею персоналу організації (див. схему 1).

Схема 1

Характерні риси основних видів управління персоналом організації

Елемент	Вид управління персоналом		
	ремісничий	технократичний	інноваційний
Об'єкт	Комбінована робоча сила ремісничих робітників	Вузькоспеціалізовані робітники як придатки комбінованих машин	Кваліфіковані робітники та робочі групи; відтворення “людського ресурсу” в організації
Суб'єкт	Власник капіталу — роботодавець	Організаторська праця відділена від виконавчої; лінійне управління підтримується кадровими службами, виконуючими підлеглу роль	Спеціалізовані підрозділи персоналу з високим статусом лінійних повноваг; система лідерства; розвиток автономних груп; участь персоналу в розробці та ухваленні управлінських рішень
Механізм	Дисциплінарний, на основі регулювання процесу праці персоналу	Механістичний, жорсткі ієрархічні структури; економічні стимули та адміністративні важелі; контроль за виконавцями	Органічний та комплексний; альтернативні організаційні форми; гнучкі та адаптивні важелі
Парадигма	Емпірика	Аналітика (раціоналізм)	Синтетика (системність)

В період становлення нової структури управлінської освіти України, подальшого формування системи підприємництва та розбудови державного сектору економіки, активного використання світового та національного досвіду управлінської науки необхідно звернути увагу як науковцям, так і практикам управління на деякі пріоритети організаційно-економічної динаміки менеджменту. Розглянемо дану проблему на прикладі слідуєчої блок-схеми, яка також надає можливість показати логіку аналізу ефективності менеджменту ділового підприємства (ДП):

Блок-схема 2

аналізу організаційно-економічної динаміки менеджменту

МЕНЕДЖМЕНТ: визначення критеріїв якості

1. Система **керівництва** ДП з метою отримання комерційного результату в рамках діючого законодавства.
2. Система **організації** праці персоналу ДП в рамках однієї, двох та декількох функцій або на міжфункціональному рівні.
3. Система **мотивації** персоналу до зростання продуктивності праці в рамках пріоритетного досягнення структури загальних організаційно-професійних цілей ДП.
4. Система **аналізу** структури потреб персоналу з метою створення необхідних умов для її якісного розвитку і задоволення в рамках форм діяльності ДП.
5. Система результативної **координації** матеріальних, фінансових, людських та ін. ресурсів в умовах їх дефіцитності та необхідності відшкодовування з метою досягнення ефекту організаційної синергії.

Перший рівень аналізу: умови виникнення та середовище менеджменту

1. Формування та розвиток механізму ринкового господарювання.
2. Становлення індустріального способу організації виробництва.

3. Корпоратизація економіки та розширення систем акціонування капіталу.

Другий рівень аналізу: функціональні сфери взаємодії менеджменту ДП

- I. **Людина**. Реалізується діяльність по управлінню людським потенціалом ДП, що визначається власне як **менеджмент** (базова внутрішня складова).
- II. **Суспільство**. Реалізується діяльність управління ринковими умовами конкурентоздатності ДП, що визначається як **управління маркетингом** (зовнішня складова).
- III. **Природа**. Реалізується діяльність управління техніко-економічними умовами розвитку ДП, що визначається як **управління виробництвом** (технологічна складова).

Третій рівень аналізу: базові елементи системи менеджменту ДП

I. Функції:

- 1) **прогнозування** — альтернативний набір прогнозів про зміни, які можуть виникнути з ДП при наявності початкових та межуючих умов;
- 2) **планування** — на основі прогнозу складається план (коротко-, середньо- та довгостроковий) з метою визначення стану ДП в кінці планового періоду;
- 3) **організація** — групування, об'єднання, комбінування та ін. ресурси ДП для досягнення поставлених цілей;
- 4) **координація** — балансування та взаємозв'язок окремих частин системи керівництва ДП;
- 5) **інформаційне забезпечення і зв'язок** — створення інформаційної сітки ДП, яка включає канали інформації для менеджменту та їх технічне забезпечення;
- 6) **контроль** — постійне відслідження та зрівнювання реального положення об'єкту управління з плановим;

7) **аналіз** — на основі інформації за функцією контролю визначаються кількісні та якісні показники відхилення, а також причини відхилення в розвитку ДП;

8) **регулювання** — процес усунення відхилень і часто самих причин відхилення об'єкту управління;

9) **мотивація** — створення умов, коли всі учасники процесу керівництва ДП працюють в оптимальному режимі ефективності;

10) **інновація** — процес створення, освоєння та впровадження новітніх технологій менеджменту по усіх функціональних напрямках діяльності, а також систематичний пошук нових технологій в рамках стратегічних перспектив розвитку організації (**базова трансформативна функція менеджменту**).

II. Методи:

1) Група методів менеджменту для персоналу ДП (на індивідуальному та груповому рівні):

- організаційно-правові, або адміністративні;
- економічні (базові в даній групі методів менеджменту);
- соціально-психологічні.

2) Група методів менеджменту для ДП (організації) в цілому:

- **сіткові**, тобто повна графічна модель комплексу робіт менеджменту для виконання єдиного завдання з зазначенням логічного взаємозв'язку та послідовності управлінських робіт;
- **балансові**, тобто розглядання на систематичній основі в кожній функції менеджменту співвідношення доходу і видатків, активу і пасиву, економії і збитків та інше.

3) Група комплексних методів менеджменту для реалізації технологій:

- ситуаційного аналізу;
- системного аналізу;
- функціонально-структурного аналізу;
- репродуктивного аналізу.

III. Структура:

1) система цілей структурної організації ДП;

- 2) розподіл лінійних та функціональних повноважень;
- 3) пропорція централізації та децентралізації;
- 4) система пріоритетів жорсткості та еластичності структури;
- 5) логістика скалярного ланцюга управління;
- 6) моделювання режимів ефективності і адаптація організаційно-управлінської структури ДП по видам: лінійно-штабна, лінійно-функціональна, функціонально-централізована, функціонально-децентралізована, матрична, проектна, холдингова та інші структурні комбінації;
- 7) забезпечення структурно-функціональної динаміки.

Четвертий рівень аналізу:

зв'язуючі комунікаційні процеси управління ДП

1. Методи ухвалення управлінських рішень.
2. Механізм реалізації раціональної моделі ухвалення управлінських рішень.
3. Особливості персонал-технології менеджменту та її інноваційна динаміка.
4. Процес концентрації релевантної інформації в місцях (точках) організаційної активності менеджменту.
5. Єдність організаційної і технічної складової комунікаційної системи.

П'ятий рівень аналізу:

факторна структура конкурентоспроможності ДП

I. **Фактори, що управляються менеджментом:** 1) ціна товару, 2) ціна споживання товару, 3) якість, 4) споживчі характеристики товару, 5) умови експлуатації товару, 6) умови продажу, 7) механізм інновацій, 8) маркетинг та реклама, 9) час виробництва товару, 10) час продажу товару;

II. **Фактори, що не управляються менеджментом:** 11) система господарчого законодавства, 12) механізм захисту прав споживачів.

Наведена блок-схема при оцінці особливостей різнома-

нітних організаційних побудов та збору об'єктивної інформації по кожному пункту може бути використана для реалізації програми **аудитменеджменту ділового підприємства (АМДП)**, яка визначає систематичну оцінку динаміки ефективності діючої системи менеджменту, а також пріоритети подальшого її розвитку.

Управлінський континуум — безперервність розвитку управлінської науки і практики в своїй історичній ретроспективі, надає можливість прослідкувати за становленням і розвитком менеджменту на протязі досить великого часу розвитку людської цивілізації. В більшості випадків цей період в управлінському континуумі починається з 5000 року до нашої ери, коли шумери винайшли клинопис, відкривши тим самим можливість реєстрації фактів, і продовжується аж до нашого часу, коли менеджмент став головним фактором ефективного розвитку будь-якої організації.

Однак якщо вести мову безпосередньо про формування менеджменту в сучасному розумінні, то початок його розвитку правильно було б зв'язувати з наявністю особливих соціально-економічних умов, які прийнято в управлінській науці називати історичними передумовами менеджменту. Таких передумов в наведених вище блок-схемі було виділено три. Розглянемо їх більш конкретно.

Зрозуміло, що активізація дії цих передумов може бути різною за часом і за силою, але вплив саме ринкового механізму на всіх етапах його розвитку і змін на менеджмент є визначальним. І як результат — якість в розвитку ринкових відносин суспільства віддзеркалюється і в системі його менеджменту. Крім того, необхідність постійної реорганізації ринкових відносин дає імпульс в розробці нових систем менеджменту.

Функціонування ринкового механізму передбачає ряд необхідних і достатніх умов. Класичний варіант переліку цих умов такий:

1) самостійність економічних суб'єктів господарської діяльності;

- 2) економічна відповідальність за використання ресурсів, тобто діяльність в умовах принципу жорсткого бюджетного обмеження;
- 3) достатня кількість виробників і споживачів як умова для їх взаємного вибору та конкуренції;
- 4) виробництво для невідомого ринку, принципова непередбаченість у пошуках споживача;
- 5) право контрагентів ринку встановлювати ціни на продукцію.

Умови 1—3 створюють мінімум, наявність якого дає змогу говорити про ринок в широкому розумінні. А доповнення 4-ї і 5-ї умов означає поняття ринку у вузькому, більш точному розумінні. Дія відмічених умов може бути різною в зв'язку з різним рівнем організації і розвитку ринкового суспільства. Але чим сильніше виконуються названі умови, тим сильніше проявляються плюси і мінуси механізму. Разом з тим, сильні обмеження по нейтралізації мінусів призводять до того, що, як правило, слабше проявляються і плюси ринкового механізму. Така загальна закономірність.

Людська цивілізація на сучасному етапі не знайшла інших способів управління економікою, як тільки через плановий і ринковий механізми. Один і другий несуть в собі як позитивні, так і негативні риси. А якість управління визначається якраз знаходженням позитивного балансу між мінусами і плюсами в кожному конкретний момент, виходячи з внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Необхідно також відмітити, що в чистому вигляді плановий чи ринковий механізм управління економікою можливо зберегти тільки штучно. В реальному житті, в пошуках ефективних методів управління, відбувається їх конвергенція, коли потрібно говорити про перевернення рис того чи другого в системі управління. Тут найбільш правильним було б рухатися або в бік збільшення планово-централізованих методів управління, або в бік збільшення ринково-децентралізованих, уникаючи при цьому крайніх позицій. А оскільки процес управління — це можливість суб'єктивно-

го вибору в умовах об'єктивної реальності, то і діяльність управлінського персоналу — це є вибір варіантів при професійній свободі та економічній необхідності. За цих умов менеджмент стає головним фактором ефективного розвитку будь-яких організаційних побудов. Таким чином, зрілий, сформований ринок, передбачаючий розповсюдження ринкових відносин на переважну більшість суспільних процесів, виступає як головна передумова менеджменту. Менеджменту, який розвивається разом з законами ринку, притаманна відома об'єктивність і незалежність як перед корисливістю власників засобів виробництва, так і перед авторитарною волею державних чиновників. Так, характерні для ринкових операцій ризик і невизначеність сприяють розвитку в менеджерах, з одного боку якостей самостійності та відповідальності за свої кроки, а з другого — нестійкість рівноваги ринкової кон'юнктури стимулює настійливий пошук організаційно-управлінських і науково-технологічних інновацій.

Нарівні з ринком також важливою передумовою формування менеджменту є індустріальний спосіб організації виробництва. Розвиток технологічної бази виробничих процесів на основі революційних змін науково-технічного прогресу кардинальним чином підняв рівень продуктивності праці, розширив масштаби підприємницької діяльності та структури ринку. Такі зміни в організації виробництва привели до проблеми необхідності взаємозв'язку систем "виробництва і споживання", а також "попиту та пропозиції". Зростання масштабів діяльності потребує організаційно-управлінського обґрунтування, що веде до значного реформування системи менеджменту організації. Розглядаючи питання про причини еволюції систем менеджменту, необхідно відмітити, що вони знаходяться в площині взаємозв'язків організації з природою в тій мірі, в якій там проходить акумуляція більш широких зв'язків між природою і суспільством. Так, під час історичної еволюції людина поспідовно передає здійснення функцій, зв'язаних з використан-

ням своєї енергії, природі, а точніше, — її частинам, які постають завдяки цьому у вигляді засобів виробництва. Тому людині необхідно виявити в природі ту енергію, яка могла б замінити її особисту енергію. Таким чином, з кожною новою трансформацією енергії предметом масової купівлі-продажу на ринку праці стає наступний, більш високий тип енергії найманого робітника. Узагальнюючи ці положення, наведемо таку систему співвідношення рівня людської енергії та видів праці (див. схему 3).

Схема 3

Співвідношення рівня людської енергії та видів праці

Вид енергії	Вид праці	Аналог людської енергії
Мускульна	Тяжка фізична	Природна електрична енергія. Процес трансформації цього виду енергії називають механізацією праці
Нервова	Легка фізична	Також електрична енергія, але вже з елементами електроніки. Вона виступає як автоматизація праці
Логічна	Проста розумова	Розвиток електроніки привів працю в систему виробництва до комп'ютеризації
Інтелектуальна	Складна розумова	Створення на базі електроніки (з елементами біотехнології) штучного інтелекту
Духовна	Творча	Аналогу сьогодні немає

В цьому разі індустріальний спосіб організації виробництва дає поштовх до розвитку головного елементу менеджменту — системи мотивації і управління персоналом організації. Це зв'язано з тим, що різні рівні людської енергії потребують різних умов для своєї активізації. Полярними умовами тут є міра при-

мушення або міра свободи. Чим вище рівень введеної у дію людської енергії, тим більше повинна бути міра свободи і тим більше примушення повинно бути замінено спонуканням. Високі рівні енергії та відповідні види праці мають на увазі надання робітнику більшої самостійності, а в термінології менеджменту це виступає як “делегування повноважень” від керівника до виконавця.

Отже, загальний закон делегування енергії в системі менеджменту виступає як закон делегування повноважень. А рухомою силою цього закону є закон економії часу (праці), діючий в умовах конкурентного ринкового механізму. Тому менеджмент повинен виходити з того, що чим вище індустріальний і людський енергетичний потенціал, введений у дію організацією, тим ефективніше вона працює, підвищуючи свої шанси в конкурентній боротьбі.

Не дивлячись на те, що акціонерні компанії (корпорації) мають досить значний історичний період становлення, який починається ще за часи існування Римської імперії і продовжується в XVII-XIX сторіччях, перші системно розроблені теорії корпорації виникають тільки в 30-х роках XX сторіччя. Саме в період становлення ринкового механізму господарювання та формування індустріального способу організації виробництва виявляється така риса менеджменту, як організаційно-функціональна причетність до корпорацій. Поза корпорацією менеджмент не володіє ні функцією, ні існуванням.

На протязі всього історичного періоду розвитку корпорації вона виступає як специфічно організаційна форма функціонування великого капіталу. А саме на початку XX сторіччя почались інтенсивні процеси збільшення капіталу, обсягу виробленої продукції та одержаного прибутку. Водночас різко зростає міра внутрішньої організації суспільства, заснованого на великому капіталі. Корпорації припускали єдність технологічної та соціальної підсистем і як реальне співтовариство складали основу індустріальної системи.

Починаючи з 30-х років тенденції саме дифузії акції та корпоративного самофінансування радикально змінили структуру бізнесу:

- професійні менеджери змінили підприємців-власників біля керма корпорації;

- трансформується поняття продуктивності праці, яка визначається не стільки кваліфікацією робітника, скільки організацією його праці;

- корпорації, перетворюючись в функціональні центри індустріального суспільства, приєднуються до політичної влади та суспільного життя в цілому.

Розвиток корпорацій дав початок процесу відділення власності від капіталу. Два головних фактори сприяли зниженню впливу власності в порівнянні з менеджментом:

- дисперсія власності в зв'язку з правом наслідування і неспроможності частини некваліфікованих в сфері бізнесу спадкоємців ефективно розпорядитися нею;

- зростаючі вимоги до менеджменту організації (збільшення розмірів підприємств, складність технології, необхідність професійних знань з менеджменту, а також навичок організаційної праці).

В системі дій корпоративного управління прогресує показник дифузії акціонерного капіталу, що призводить в подальшому до віддалення дрібних та середніх акціонерів від центрів контролю над корпорацією. В цих умовах з'являється термін “техноструктура”, який означає кістяк корпорації, включаючи менеджерів і ведучих спеціалістів. Техноструктура проявляє тенденцію до присвоєння влади в корпорації, що може бути реальною проблемою для власників. Виникнення такої ситуації пов'язується з наступними причинами:

- “розпилення” акціонерного капіталу між великою кількістю вкладників кваліфікується як основна причина ослаблення зв'язку між власністю і владою на підприємстві;



— в епоху науково-технічних революцій влада не спроможна функціонувати у відриві від конкретних знань;

— всі рішення приймають фахівці в сфері організації менеджменту, що веде до виникнення управлінської еліти.

За даних обставин зростає необхідність розвитку таких функцій менеджменту як організація і контроль, де основне навантаження падає на збереження влади в управлінні корпорацією шляхом використання різних типів контролю. Деякі можливі типи контролю в управлінні корпоративним капіталом пов'язані з поняттям контрольного пакету акцій:

Тип контролю	Механізм реалізації контролю
Контроль через повну власність	Одному або невеликій групі акціонерів належать всі або майже всі випущені акції
Контроль через більшість акцій	Власність на випущені акції складає 51% (у великих корпораціях це рідкість)
Контроль через механізм супідрядності	Контрольним пакетом акцій корпорації володіє друга корпорація (так може повторюватись у певній кількості разів)
Контроль через меншість акцій (робочий контроль)	Власність пакета акцій (часто значно меншого 51%), достатня для отримання панівного положення в корпорації
Управлінський контроль	Власність окремих акціонерів незначна та дискретна. За цих умов менеджмент корпорації може стати основною панівною силою корпорації, якщо навіть його доля в корпоративному капіталі зовсім незначна

Таким чином, формування ринкового типу організації ділової активності має в своїй основі індустріальну систему ви-

робництва, яка взяла велику кількість робітників під пряме єдине керівництво, а також корпоративну організацію власності, що дало змогу індивідуальні засоби великої кількості людей взяти під обмежений або персоніфікований централізований контроль.

В плані структури професійної праці по управлінню система керівництва організацією розпадається на три основних частини: адміністрація, менеджмент та організація. Адміністрація займається формуванням корпоративної політики, координацією фінансів, розподілом і встановленням кордонів організації верховного контролю адміністратора. Менеджмент, в первісному своєму значенні, пов'язаний з виконанням корпоративної політики в межах, установлених адміністратором. Організація розглядається як процес комбінування праці індивіда або групи людей, наділених якостями, необхідними для її виконання. Їх обов'язки сформовані таким чином, щоб забезпечити найкращі канали ефективного використання професійних знань та організаційних навичок. Отже, організація формує апарат, менеджмент — управляючого, а адміністрація — вище керівництво (дирекцію) корпорації.

Практична діяльність менеджменту організації має в своїй основі чітко визначену теоретичну базу. В першу чергу, — це **функції, методи та структура**.

Дане положення є принциповим для розгляду системи менеджменту і структурно відображено в наведеній вище блок-схемі в рамках третього рівня аналізу. Необхідно особливо підкреслити, що менеджмент проявляється через функції, а підтримання функціонально-збалансованої структури організації є головною метою діяльності менеджменту. Тому класичною є теза, що менеджмент за своєю суттю байдужий до галузевого розподілу економіки. В більшості спеціальних технологій професійного навчання менеджменту ця вимога є визначальною. При цьому різні рівні управління організацією потребують специфічних варіантів підготовки в менеджменті. Наприклад, ви-

щий управлінський персонал повинен опанувати систему якісної міжфункціональної підготовки. Середній управлінський персонал організації повинен бути спеціалізований в рамках однієї або двох суміжних функцій, а низовий управлінський склад частіше працює на однофункціональному або внутрішньофункціональному рівні. Таким чином, автоматично, тобто тільки беручи до уваги накопичений управлінський досвід, менеджер не може ефективно перейти з одного рівня управління на другий без спеціальної підготовки та перевірки його ділових і професійних якостей. Тут потрібно мати на увазі, що далеко не всі представники управлінського персоналу організації однаково ефективні на всіх рівнях управління. Кращий керівник підрозділу організації може бути зовсім не ефективний на посаді першого управління організації в цілому. Зміна структурно-функціональних обов'язків в системі управління потребує також нових форм ефективності, специфічних ділових, професійних та інтелектуальних здібностей управлінського персоналу.

В цьому разі змінюється також система мотивації вищого управлінського персоналу, яка все в більшій мірі пов'язана з об'єктивною необхідністю приймати важливі для всієї організації управлінські рішення і відповідати в повній мірі за їх результативність.

У статті немає змоги проаналізувати всі тенденції організаційно-економічної динаміки менеджменту, які відмічені в наведеній блок-схемі 2. Практично в даній блок-схемі показана структура базових проблем теорії та практики сучасного менеджменту, де кожен структурний елемент сам по собі потребує окремого розгляду. Тому головною метою було виділення саме системи менеджменту, а також головних напрямів аналізу організаційно-економічної динаміки базових елементів цієї системи. На наш погляд, проблема систематизації менеджменту та його елементів в науковому розгляді значно посилить мож-

ливості розробки і використання теорії менеджменту на практиці.

Еклектика поглядів в умовах професійного аналізу менеджменту недопустима.

Зрозуміло, що представники різних наук та практичних напрямів можуть знайти в менеджменті своє призначення, але їх діяльність ні в якому разі не повинна витискувати базову специфіку менеджменту, яка пов'язана з:

- 1) визначенням критеріїв результативності менеджменту та появою ефекту організаційної синергії;
- 2) розглядом передумов ефективної, насамперед, організаційно-економічної динаміки менеджменту;
- 3) розмежуванням трьох сфер управління організацією — власне менеджмент, управління маркетингом та управління виробництвом;
- 4) чітким виділенням базових структурних складових — функцій, методів та структури;
- 5) пошуком ефективних зв'язуючих комунікаційних процесів;
- 6) дією механізму управління факторами конкурентоспроможності організації;
- 7) розумінням, що менеджмент є частиною культури народу, тому побудова систем менеджменту повина базуватися на національній господарській традиції, а також адаптації можливостей світового досвіду в сфері національних систем управління.

Управлінський персонал будь-якої організації обходиться набагато дешевше самої організації тоді, коли є ефективний результат його діяльності. І навпаки, низький рівень діяльності управлінців потребує все більших і більших матеріальних витрат, що призводить до банкрутства організації в цілому. Кінець-кінцем, єдине питання, яке менеджмент не повинен випускати з поля свого зору — це чистий прибуток органі-

зації та його розширене відтворення. Без цього, рано чи пізно, організація приречена і їй вчасно потрібно подумати про заміну її вищого управлінського персоналу. В умовах трансформації економічних систем та її важливого елементу — ринкового реформування економіки — необхідно створити всі можливі умови для розвитку ефективного управління та формування кадрів менеджменту. Не буде перебільшенням сказати, що підготовка управлінських кадрів є стратегічним завданням розвитку конкурентоспроможної національної економіки України.