Частина III

ТРИБУНА МОЛОДОГО ВЧЕНОГО

УДК 338.242(477)

Ю. В. Кулибаба*

ОСОБЕННОСТИ ПОДХОДА К РЕСТРУКТУРИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Мировое хозяйство конца XX века характеризуется, прежде всего, тем, что ни одна экономика отдельно взятого государства не может нормально функционировать и развиваться независимо от экономик других стран. Другими словами, тенденция глобализации является сегодня доминирующей.

Трансформация локальных центров торговли в единый мировой рынок, усиление международной специализации, диверсификация форм международного сотрудничества, либерализация мировой торговли и международных отношений в целом доказывают, что проблемы интеграции отдельных стран в мировое экономическое пространство становятся все более актуальными.

С одной стороны, постепенное упразднение границ, стремление к достижению общемировых стандартов и требований играет положительную роль, но, с другой — все это приводит нас к тому, что современное мировое хозяйство объединяет государства, уровень развития которых далеко не однороден. Налицо одна из самых противоречивых особенностей взаимодействия разноуровневых систем, степень вовлеченности которых в процесс международного разделения труда не одинакова в силу диспропорционального развития национальных экономик.

Осуществляемые в нашей стране экономические реформы, в случае положительного результата, позволят Украине в будущем занять достойное место среди других членов мирового сообщества. Однако для этого следует изначально учитывать некоторые специфические условия развития экономики, а значит, и управления отечественной экономикой.

* Аспирантка кафедры экономики и управления экономико-правового факультета ОНУ им. И. И. Мечникова.

© Ю. В. Кулибаба, 2001

Кризис экономики в Украине, как и во многих странах Центральной и Восточной Европы, означает не просто коллапс и упадок национальных хозяйств, но кризис исходной системы управления, системы взглядов на существующие и возникающие проблемы, несостоятельность моделей принятия управленческих решений по устранению причин этих проблем.

Мы не должны забывать, что экономическое развитие большинства социалистических стран определялось, в основном, принципами марксистско-ленинской теории, своеобразно интерпретированной в интересах всеобщего продвижения к коммунизму. Концентрация производства и монополия государственных предприятий, замкнутое функционирование народного хозяйства, практически полный отказ от учета внешних факторов — все это обусловило формирование отечественной управленческой науки, которая вынуждена была развивать вышеупомянутые принципы.

Практически полная изоляция от мировых достижений менеджмента, игнорирование объективных закономерностей развития управляемых объектов, неприятие популяризации управленческих знаний и, как следствие, некомпетентность управленческого персонала на всех уровнях, достижение интересов руководящей верхушки, а не населения, как самоцель всего процесса управления — вот далеко не полный перечень причин, которые сделали неизбежным кризис социалистических плановых хозяйств.

Трансформация любой экономической системы означает, в первую очередь, новый виток в развитии теории управления, и именно результаты практической реализации новых управленческих идей выступают основой этого процесса. Задача реформирования существующей системы управления заключается в создании таких условий хозяйствования, которые обеспечат стабильное развитие национальной экономики. Другими словами, национальная экономика должна быть способна адаптироваться к быстро меняющимся условиям хозяйственной деятельности в рамках ограниченных ресурсов и в условиях необходимости адекватной реакции на появление новых научно-технических технологий.

Говоря об украинской модели управления, следует особо выделить два подхода, которые существуют сегодня:

• первый подход приветствует "копирование" западных моделей управления без учета украинской специфики;

• второй подход, напротив, отрицает применение каких-либо моделей управления, ссылаясь на трудности их использования в силу национально-культурных особенностей.

Практика периода перехода к рыночной экономике показала, что тенденция использования западных моделей является наиболее популярной во всех сферах хозяйственной деятельности. Однако при этом часто не учитывается или просто не признается невозможность проведения каких-либо изменений в нынешних условиях.

На мой взгляд, имеет смысл говорить о так называемом смешанном подходе к пониманию украинской модели менеджмента. Новый управленческий подход должен определить ключевые моменты, которые выступят основной движущей силой при переходе к рыночной экономике, учитывая при этом особенности предыдущего развития управления, менталитет, национально-культурные традиции, социальные и политические характеристики текущего состояния экономики Украины; а также достижения зарубежной науки управления, проявившиеся в различных национальных моделях управления, адаптированные к конкретным условиям.

Командно-административные принципы руководства, преобладающие в странах бывшего СССР, "оберегали" национальные экономики от внедрения инновационных форм организации хозяйственных связей и управления ими. Отсутствие базовой трансформативной функции менеджмента — инновации — привело к тому, что предприятия, долгое время функционирующие в замкнутой среде хозяйствования, оказались "рыбами, выброшенными на берег мирового рынка", краеугольными камнями которого являются усиливающаяся международная конкуренция, риск и "скоростное" развитие научно-технического прогресса.

Рассмотрим подробнее некоторые особенности той системы управления, которые так или иначе обусловили несостоятельность отечественных предприятий и экономики в целом в условиях становления рыночного механизма хозяйствования. При этом следует обратить внимание на тот факт, что не все из перечисленных ниже моментов носят исключительно негативный характер, что не исключает возможность их использования в будущем. Опыт, какой бы он ни был, нужно всегда использовать, учитывая его положительные стороны, анализируя и устраняя причины отрицательных результатов.

Для экономик стран бывшего СССР была характерна отраслевая структура промышленности, в рамках которой развивалась преимущественно монотехнологическая специализация отраслей. Все это обусловило и отраслевую специфику подготовки управленческого персонала на всех уровнях управления.

Кроме того, следует отметить традиции технократического подхода к управлению, характеризующегося приоритетностью проблем технического оснащения в рамках используемой технологии производства. Такой подход не учитывал социально-экономические факторы, а именно факторы социально-психологической мотивации персонала, что привело к усилению командно-административного стиля управления.

На протяжении многих десятилетий государство играло ведущую роль в управлении хозяйственной деятельностью, регулируя спрос и предложение, фактически исключая механизм саморегулирования на уровне предприятий-участников товарно-денежного обмена. Вследствие этого, организации выступали как замкнутые системы, так как выполнение большинства функций, связанных как с внешней, так и с внутренней средой, взяло на себя государство. Такой подход не позволял говорить о самоуправлении или самоорганизации ни на уровне предприятий, ни на уровне целых отраслей.

Абсолютная монополия государственной власти на все управленческие полномочия фактически исключила нижние уровни управления из процесса принятия решений, тем самым существенно ухудшая качество управления. Жесткая функциональная иерархия, при которой высший уровень — руководство — обладает всей полнотой власти, а нижний уровень — исполнитель — лишен всякой власти, напоминает классическую организационную структуру Ф. Тейлора.

Жесткая централизация означала высокую концентрацию управленческих полномочий на высшем, центральном уровне, а значит, сводит к минимуму как передачу информации по скалярной цепи управления, так и получение своевременной ответной информации посредством обратной связи. Все это выразилось в дисбалансе технологии управления или дисбалансе субъектно-объектных отношений, а значит, тормозило нормальное развитие управленческого процесса в целом.

Итак, учитывая вышеуказанные причины деформирования структуры экономики Украины, рассмотрим, какие изменения произошли или должны произойти в системе управления, сложившейся на протяжение последних десяти лет.

Современная практика показывает преимущество межотраслевой подготовки управленческого персонала в сравнении с узкоспециализированной подготовкой. Другими словами, необходима базовая профессиональная подготовка, которая выступает в качестве платформы для последующей непрерывной технологической специализации.

Для развитых стран характерна корпоративная структура промышленности, которая сформировалась в результате естественного развития экономик этих стран. Корпорации — ключевые составляющие такой структуры — можно рассматривать в качестве примера структуры, которой присущи межфункциональная подготовка управленческого персонала высшего уровня и базовая, однофункциональная подготовка рядовых менеджеров.

В нашей стране, несмотря на относительно короткий период становления системы подготовки менеджеров, присутствуют хорошие традиции, характерные для всей системы образования в целом — фундаментальная "научная" подготовка специалистов. В отличие от западных традиций образования, где приоритетными являются узкоспециализированные программы практической подготовки, такая особенность отечественного образования может только положительно повлиять на его качество.

В условиях рыночной экономики организации выступают как открытые системы, что означает их непрерывное взаимодействие с рынком и потребителем. Следовательно, управление всеми составляющими менеджмента, а именно управление персоналом, маркетингом и производством, концентрируется внутри самой организации. Поэтому, в переходный период трансформация системы управления должна быть ориентирована на формирование такой модели менеджмента, которая обеспечила бы функционирование гибких структур, способных к саморазвитию через самоорганизацию и самоуправление.

Традиционные представления о предприятии как о монолитной и централизованно управляемой организации, таким образом, вытесняются теорией самореорганизации предприятий. И именно самореорганизация выступает как форма адаптации к быстроменяющимся условиям рынка.

К концу XX века выделились две тенденции, лежащие в основе процесса самореорганизации: реинжиниринг и тотальное управление качеством. Оба подхода рассматривают организацию как открытую систему и направлены на наибольшее удовлетворение потребностей клиента. Несмотря на то, что и стратегия реинжиниринга, и стратегия управления качеством подразумевают реструктуризацию существующих на предприятии процессов, они действуют в разных направлениях, дополняя друг друга.

Управление качеством ориентируется на постепенное усовершенствование текущих процессов, принимаемых за основу, и действует как стратегия постепенной децентрализации снизу-вверх. В отличие от этого, реинжиниринг подразумевает полную замену текущих процессов, работает сверху-вниз и подразумевает смешанный централизованный и децентрализованный подход. В результате реинжиниринга происходит диверсификация деятельности структурных элементов предприятия, что требует повышения инициативы и ответственности управленческого персонала.

Таким образом, реинжиниринг подразумевает переосмысление и полную реструктуризацию деловых процессов, с целью быстрого улучшения таких показателей деятельности предприятия, как стоимость, качество, уровень обслуживания и темпы производства [3].

Общие идеи реинжиниринга использовались на практике еще в начале XX века. Альфред Слоун-младший один из первых внедрил идеи контролируемой децентрализации на предприятиях корпорации "General Motors". Корпорация была разбита на оперативные, автономные отделения, построенные на принципах, которые позже в СССР получили название полного хозрасчета. Критерием успеха инновационной деятельности таких отделений было получение прибыли, определяющая рентабельность всей корпорации. Отсюда и название — "центры прибыли". Главными функциями высшего руководства стали определение необходимого в конкретной ситуации уровня децентрализации и контроль выполнения стратегических целей всей корпорации.

Практика показала, что такой подход не просто оправдал себя, но и стал "родоначальником" корпоративного управления на практике. Благодаря стратегии "крупных организаций и индивидуали-

зации продукции" А. Слоуну удалось опередить самого Г. Форда и его детище, увеличив долю "General Motors" в общем числе проданных автомобилей почти в пять раз за двадцать лет и на долгое время заняв лидирующее положение на автомобильном рынке США [4].

Советская модель хозрасчета достаточно сильно отличалась от упоминаемой выше западной модели коммерческого расчета или управленческого учета.

Хозрасчетные подразделения не имели права на самостоятельные решения вопросов, связанных с выбором клиентов; заключением договоров с субъектами рынка; выбором поставщиков; формированием ассортимента продукции; внесением изменений в технологию производства; наймом и увольнением работников; оплатой труда; планированием затрат; формированием цен на свою продукцию, а также выходом на внешний рынок.

Немногие предприятия решились на кардинальные преобразования, несмотря на отсутствие соответствующей законодательной базы. Однако именно эти предприятия оказались наиболее подготовленными к принятию самостоятельных решений в условиях перехода к рыночной экономике.

Большинство же компаний по-прежнему используют слегка видоизмененные хозрасчетные системы, которые развиваются в лучших традициях жестко централизованных систем.

Период реформ в Украине ознаменовались также резким сокращением государственного сектора экономики за счет расширения сферы рыночного предпринимательства, а также за счет приватизации. Это означало разрушение того уровня централизации, который был необходим для контроля современного производства, даже в условиях рыночной экономики.

В основе приватизации собственности, на которую был сделан основной упор в процессе реструктуризации системы управления, лежали отдельные предприятия, которые резко приобрели самостоятельность. Вместо постепенного деления отраслей на крупные корпорации и замены отраслевой структуры корпоративной, был сделан шаг к неразберихе и кризису, тем самым отодвинув нас в процессе развития на много лет назад.

Итак, речь идет не о замещении планово-административных методов хозяйствования рыночными, а о нахождении их оптимального сочетания применительно к конкретным условиям. С точки зрения теории самоорганизации в иерархических системах именно уровни управления позволяют всей системе адаптироваться к внешним воздействиям. Каждый из уровней обеспечивает определенный тип реакции на внешние импульсы. Соответственно характер и периодичность внешних воздействий определяют время существования того или иного элемента иерархической структуры. Таким образом, происходит адаптация всей системы к новым условиям, сохраняя при этом ее идентичность самой себе.

Необходимость развития децентрализованной системы управления возникает, как правило, как очередной этап эволюции. Эволюционная концепция рассматривает переход на новый этап как результат адаптации к возрастающей нестабильности внешней среды.

Рассмотрим классическое описание этапов эволюции системы управления [5].

На созидательном этапе развития формулируются общие, долгосрочные цели хозяйственной деятельности. Другими словами, на этой стадии определяется база будущей эффективности процесса управления. В то же время, организационная структура и процедура управленческого учета еще не определены.

Растущие масштабы процесса управления обусловливают необходимость его упорядочивания. Формирование жесткой иерархической структуры организации, управленческого учета или формирование полноценной системы управления, которая уже способна выявлять и эффективно реагировать на внутренние и внешние воздействия, происходит на этапе механизации. Система управления может оставаться на этой стадии от нескольких десятилетий, но практика показывает, что неизбежно происходит бюрократизация управления.

Этап децентрализации наступает тогда, когда размеры объекта управления не позволяют эффективно управлять с помощью жесткой централизованной функциональной структуры. На этом этапе начинается делегирование управленческих полномочий и ответственности в подразделения, которые приобретают все большую автономию. Те структурные подразделения, которые оказываются более жизнеспособными в условиях некоторой независимости, могут стать юридически самостоятельными объектами. При этом элемент централизации управления остается в виде сохранения профессионального преимущества единого центра, что позволяет противостоять центробежным тенденциям, усиливающимся на этом этапе.

В соответствии с эволюционной теорией управления выделяют три основных уровня, обеспечивающих эффективность управления предприятием:

• стратегический уровень отвечает за реакцию на глобальные изменения во внешней среде, определяет миссию и цели предприятия, выбирает стратегию и необходимые для ее реализации структуры;

• инновационный уровень управления отвечает непосредственно за адаптацию предприятия к изменениям условий хозяйственной деятельности и определяет набор конкретных задач и соответствующих функций;

• оперативный уровень обеспечивает внутреннюю эффективность предприятия путем составления подробного плана хозяйственных операций для всех функциональных подразделений.

Деятельность на каждом из трех уровней управления относительно независима и обособлена.

При несвязанной диверсификации деятельности управление предприятием максимально децентрализовано: каждое отделение несет полную ответственность за оперативную и инновационную деятельность, в то время как высшее руководство занимается вопросами стратегического планирования и общего контроля. В этом случае речь идет о вертикальной интеграции уровней системы управления за счет взаимосвязи ресурсов.

В случае максимальной взаимосвязи отдельных видов хозяйственной деятельности управление компанией максимально централизовано, а организационная структура наиболее приближена к функциональной. В данной ситуации отделения могут объединять все три уровня управления, а взаимосвязь между отделениями обеспечивается за счет горизонтальной интеграции управления.

В качестве примера организации, которая объединяет в себе элементы централизации и децентрализации и которая сохраняет порядок во всей системе независимо от числа и характера решений, принимаемых в конкретных условиях, можно рассматривать природу.

Можно сделать вывод, что задача реструктуризации системы управления — создание самоорганизующейся адаптивной системы управления со следующими характеристиками:

1. Система децентрализована, ее элементы изначально действуют самостоятельно и независимо друг от друга.

2. Отдельные элементы структуры могут объединяться в элементы более высокого порядка при необходимости централизованного решения конкретной проблемы.

Таким образом, подобная система управления связана с внешней средой через обратную связь, постоянно адаптируя свою структуру к меняющимся условиям или эволюционируя. Такое самоуправление через обратную связь позволяет нам говорить о непрерывном совершенствовании системы или о ее “постоянной новизне” [6].

Следует отметить необходимость целостного подхода к системе управления, учитывая не то, как можно добиться поставленной цели при сложившейся структуре управления, а то, как изменить эту структуру или отдельные ее элементы, чтобы их взаимодействие выразилось в желаемом результате. Менеджеры сталкиваются со слишком большим числом внутренних и внешних факторов, которые трудно измерить, а иногда и просто точно определить. Поэтому, теорию управления нужно рассматривать не как неизменную истину, а как инструмент, который может помочь создать такую структуру управления, которая, самореорганизуясь, дает возможность правильно предсказать дальнейшие изменения и затем принять соответствующее решение.

Именно такой подход к реструктуризации управления как предприятиями, так и экономикой в целом, в Украине является наиболее эффективным в условиях происходящих изменений, темпы и глубина которых не имеют аналогов.

В данной статье рассматривались особенности стратегической или общей реструктуризации, которая направлена на поддержание существующей системы управления и ее дальнейшее совершенствование. Однако, в условиях кризиса экономики мы говорим и о реструктуризации системы управления в условиях кризиса, которая, в отличие от общей реструктуризации, ориентируется на реорганизацию неплатежеспособных фирм или предриятий-банкротов. Главная цель реструктуризации в условиях кризиса — выведение предприятий и экономики в целом на более или менее стабильный уровень. Обеспечение дальнейшего их стабильного функционирования является уже задачей стратегической реструктуризации.

В заключение, хочется отметить, что реструктуризация системы управления является необходимым фактором развития экономики в целом, но только при условии накопления достаточных научных знаний и возможности соответствующей качественной подготовки

специалистов. Один из наиболее известных представителей неоклассической школы организаций, Питер Друкер, отметил, что в посткапиталистическом обществе именно знания и управление будут играть главную роль [7]. Хочется надеяться, что наступит момент, когда этот тезис можно будет отнести и к ситуации в нашей стране.

Литература

1. Кузнецов Э.А. Теорія управління в умовах трансформації економічних систем. В сборнике "Рыночная экономика: современная теория и практика управления". — Т.1. — Одесса: АО "Бахва", 1998. — С. 10.
2. Там же. — С. 19-20.
3. Hammer M., Champy J. Reengineering of the corporation: a manifest for business revolution. — N.Y.: Harper Business, 1993.
4. Шпотов Б. А. Слоун — выдающийся менеджер XX века // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — №4. — С. 117-122.
5. Greiner L. Evolution and revolution in developing organizations. — 1972 // Harvard Business Review. — 1998. — №11.
6. Waldrop M.M. Complexity: Life of Chaos. — N.Y.: Simon & Schuster. — 1992.
7. Drucker P. Post-capitalist society. — N.Y.: Harper Business. — 1993.