

В.В. Гришко, д.е.н., професор кафедри менеджменту і адміністрування Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДО ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА – КЛЮЧОВА УМОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Проаналізовано причини кризових явищ в Україні. Узагальнено проблеми, що гальмують соціально-економічний розвиток країни. Визначено необхідність реформування системи управління, наведено практичні поради щодо підвищення якості управлінських рішень.

Ключові слова: *влада, формалізм, управління, мотивація, конфлікт.*

Вступ. Очевидно, що ключовою причиною соціально-економічної нестабільності в сучасній Україні є проблеми з управлінням.

Управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю для формування і досягнення певних цілей. В Україні недооцінюється мотивація як процес спонування себе й інших активно діяти для досягнення поставленої мети.

Мотивація не обмежується політикою «батога і пряника». Основним мотивом до дії є потреби людини. Потреба – це усвідомлена відсутність чогось, що спонукає до дії.

Наголосимо на соціальних потребах – у прив'язаності, належності до колективу, спілкуванні, піклуванні про іншого й увазі до себе, участі у спільній трудовій діяльності. А також на престижних потребах – у повазі з боку інших, службовому зростанні, статусі, престижі, визнанні та високій оцінці.

На нашу думку, мотивація втрачається за умов неадекватної системи управління і втрати довіри до влади, зокрема переважання політики «батога».

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. У науковій літературі достатньо уваги приділяється критичному аналізу управлінських структур. Так, варто наголосити на працях зазначеної проблематики таких дослідників і науковців: А. Міцкевича, А. Ткачука, А. Толстоухова, О. Васильєвої, В. Кампо, І. Бутка, М. Пухтинського й інших.

Наукові дослідження підтверджують інтерес учених до діяльності органів влади, її впливу на стан безпеки вже з точки зору сучасних демократичних засад українських політичних реалій.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження причин втрати довіри до владних структур в Україні, узагальнення негативних явищ в управлінні, що сприятиме поліпшенню рівня безпеки в державі.

Основний матеріал та результати. Відповідно до п.17 ч.І ст. 92 Конституції України, основні засади державної політики, спрямованої на захист національних інтересів і гарантування в Україні безпеки особи, суспільства та держави від зовнішніх і внутрішніх загроз у всіх сферах життєдіяльності, визначає Закон України «Про основи національної безпеки».

Під національною безпекою розуміють захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави, за якої забезпечується сталий розвиток суспільства.

Під національними інтересами розуміють життєво важливі матеріальні, інтелектуальні й духовні цінності, реалізація яких гарантує держаний суверенітет та прогресивний розвиток держави.

Під загрозами національній безпеці розуміють наявні й потенційно можливі явища і чинники, що створюють небезпеку життєво важливим національним інтересам України.

Діючий Закон України «Про основи національної безпеки України» пріоритетами

національних інтересів країни визначає:

- створення конкурентоспроможної соціально-орієнтованої ринкової економіки;
- забезпечення постійного зростання рівня життя і добробуту населення.

Як показує аналіз, критичними позиціями, що погіршують конкурентоспроможність нашої економіки, є індикатори, що характеризують ступінь ефективності державного управління. Так, згідно з матеріалами, наведеними на Всесвітньому економічному форумі в м. Женеві у 2012 році, маємо таке:

- ефективність використання ресурсів – 147-ме місце в рейтингу зі 176-ти;
- захист прав власності – 147-ме;
- незалежність судочинства – 139-те;
- незаконні виплати і хабарі – 130-те;
- ефективність законодавчої бази при вирішенні спорів – 144-те;
- надійність поліцейських служб – 133-те;
- тягар державного регулювання – 137-ме;
- прозорість державної політики – 130-те;
- рівень захисту інвесторів – 100-те;
- фаворитизм при ухваленні рішень урядовцями – 133-те;
- довіра політикам – 117-ме;
- державні розтрата – 143-те;
- організована злочинність – 106-те;
- відповідність аудиту та звітності стандартам – 130-те;
- захист інтересів міноритарних інвесторів – 14-те;
- ефективність державного управління – 57-ме із 60-ти досліджуваних.

Вищенаведене свідчить про наявність кризових явищ у всіх сферах життєдіяльності України і перш за все про низьку ефективність діючої системи управління.

Проблеми управління соціально-економічним розвитком у сучасних умовах набувають усе більшої актуальності. У таких умовах уже не працюють методи планової економіки і ще не працюють належним чином механізми саморегулювання економіки ринкової. Усе істотніше проявляються фундаментальні протиріччя між інтересами економіки і вимогами соціальної сфери. З одного боку, необхідно вчасно фінансувати зобов'язання держави перед економічно недієздатною частиною громадян (пенсії, підтримка інвалідів, безробітних, дітей тощо); утримувати інфраструктуру соціальної сфери (освіта, охорона здоров'я, культура, житлово-комунальна система, дороги); заклади й установи державного управління. З іншого боку, ці витрати обмежуються можливостями економіки. Саме в такий момент загострюються протиріччя між полюсами політичного спектра. Якщо економічний лібералізм вбачає функцію держави обмеженою, головним чином питанням забезпечення законності, безпеки, оборони, то соціальний лібералізм до статусу головного відносить соціальний захист населення та забезпечення соціальної стабільності. Такий підхід робить нереальним уведення масштабних обмежень на уряд. У цьому проявляється суть політичного маятника. Максимум ліворуч – максимальна роль держави; максимум праворуч – роль держави в питаннях економіки мінімальна. Велика депресія 1930-х похитнула віру в класичний лібералізм, віру в те, що нерегульовані ринки можуть забезпечити процвітання та запобігти злидням, і змусила Ф. Рузвельта заявити про те, що уряд має захищати населення від капіталізму. Перебудова 1987 – 1991 рр. та подальші економічні реформи спричинили як важливі позитивні зрушення, так і негативні наслідки, в результаті чого більшість населення ставиться до ліберальних цінностей неоднозначно. Багато хто спрощено сприймає лібералізм як слабкість влади і вважає, що оптимальним варіантом є диктатура держави, тобто форма здійснення влади прямим директивним шляхом незалежно від форми влади (республіка) і форми ставлення до влади (демократія). Попри те, що в умовах диктатури нерідко зберігаються демократичні інститути, їх реальний вплив на політику зводиться до мінімуму. Ефективність цієї форми

здійснення влади залежить від об'єктивної ситуації, сприйняття суспільством необхідності саме цієї форми здійснення влади, що не є стабільним. Виникає класичне запитання: що робити? Очевидно, перш за все створити належні умови для економічного розвитку. Саме за таких умов з'являються робочі місця, виплачується зарплата, отримуються прибутки, сплачуються податки, створюються умови для життєдіяльності соціальної сфери. Менш очевидною є відповідь на питання про те, хто має створювати такі умови. З першого погляду це, безумовно, держава, особливо, що стосується реформування економічних відносин фундаментального характеру. З іншого боку, на нашу думку, це не можуть робити сучасні чиновники. Проблема в тому, що державна форма влади закріпилася в Україні як демократична, але, по суті, сформувалась і діє як чиновницько-бюрократична, як певна модифікація старої командно-адміністративної системи, для виживання якої головне не суть, а форма, не дії, а їх імітація та, як результат, незавершеність реформ. У такій ситуації для суспільства і держави немає нічого гіршого, ніж незавершеність реформ, бо це відкриває дорогу авантюрам та спробам повернутися до минулого.

Однією з фундаментальних причин кризи (політичної, економічної, соціальної) в Україні є втрата довіри до влади, причому всіх її гілок – законодавчої, судової, виконавчої. В основі втрати довіри лежить глибока невідповідність системи управління новим умовам господарювання і різних сфер життя.

Ми є свідками неадекватності нової економічної системи й системи управління, коли перевага віддається ієрархії, старим методам авторитарного керівництва, надмірній централізації та концентрації владних повноважень і фінансових ресурсів, що, з одного боку, перевантажує центральні органи влади невластивими їм функціями на шкоду якості стратегічних, дійсно загальнодержавних питань, а з іншого – стримує таку рушійну силу, як ініціатива і можливості управлінців місцевого рівня.

Очевидно, що роль держави в ринковій економіці важлива, але значно менша, ніж у центрально-керованій економіці. Держава перш за все повинна забезпечувати основи ринкової економіки, особливо економічну свободу, приватну власність, принципи вільної конкуренції, ефективний захист від зловживання владою, монополізму і недобросовісної конкуренції.

Разом із цим нам необхідно побороти стереотип, згідно з яким держава має право на все і за все відповідає. Вона не повинна розв'язувати всі проблеми. Діючи виключно в межах закону, влада повинна створити умови, за яких проблеми розв'язуються там, де виникли, на найнижчому рівні управління.

Надмірна централізація й концентрація державних функцій і фінансів, формалізм, бюрократизація та, як наслідок, корупція є сьогодні найбільшим гальмом у розв'язанні економічних і соціальних проблем, що є загрозою національній безпеці України. Тому надзвичайно актуальною є реальна, а не лише декларована децентралізація, деконцентрація, дебіюрократизація економіки. Послідовно й виважено діючи у цьому напрямі, зможемо зробити прорив в ефективності управління, забезпечити збалансований соціально-економічний розвиток територій, ефективне використання всіх видів ресурсів.

Принципово важливим є забезпечення оптимального співвідношення ринкових і державних механізмів регулювання, централізації, децентралізації, самоуправління, ієрархії, ринку й культури.

Це першочергові завдання влади. Що таке влада? Влада – здатність впливати на події та явища, можливість впливати на поведінку інших. Базується на різних методах: демократичних і авторитарних, чесних і нечесних. Влада в нашій країні назвала себе демократичною, але багато в чому залишається авторитарною, зокрема вона не зрозуміла і не сприйняла ліберальної ідеї.

Одним із найбільш вагомих сучасних способів впливу є переконання – ефективна передача своєї точки зору. Воно можливе за наявності авторитету – загально визнаного впливу окремої людини або колективу, організації у різних сферах життя. Жодна посада

сама по собі не забезпечує авторитет керівникові. Бажаєш бути авторитетом – будь вимогливим до себе, будь прикладом дисциплінованості, відповідальності, сумлінності, добропорядності, доброзичливості. Основа авторитету – довіра. Морально-психологічна основа, яка не допускає цинізму – відверто зневажливого, зухвалого ставлення до загальноприйнятих норм моралі, нігілістичного ставлення до людської культури.

Для відновлення довіри до влади крім, вищезазначеного, необхідне повсюдне запровадження сучасних принципів управління, серед яких виділимо такі:

- прозорий і чіткий розподіл відповідальності, що виключає дублювання функцій;
- створення умов для розкриття та реалізації потенційних можливостей і прояву ініціативи;

- лояльність до працюючих;

- забезпечення ефективних комунікацій (обмін інформацією);

- орієнтація на стратегічний інноваційний менеджмент (планування змін і нововведень);

- постійний моніторинг (вивчення й аналіз) стану зовнішнього середовища та своєчасна реакція на його зміну;

- орієнтація на забезпечення високої якості рішень, які приймаються, що неможливо без наявності інтелекту – здатності до розуміння і розв’язування проблем;

- суворість і вимогливість. Помилково робити ставку лише на почуття самодисципліни, хоча це, звичайно, важливо. Треба бути реалістом: виховання самодисципліни вимагає часу, і, на жаль, у багатьох вона ще просто відсутня.

Тому керівник повинен бути достатньо вимогливим, щоб підтримати у колективі належну робочу обстановку. Нині найбільш ефективним визнається адаптивний стиль керівництва, тобто стиль, зорієнтований на реальність, а звідси і манера поведінки з підлеглими від автократичної до ліберальної залежно від обставин.

Необхідно постійно працювати над помилками у сфері управління. Наведемо перелік типових помилок управління:

1. Відсутність колегіальності при прийнятті рішень.

2. Допущення підлабузництва.

3. Недовіра до співробітників.

4. Привласнення результатів роботи колективу.

5. Байдужість до успіхів підлеглих.

6. Демонстрація особистої переваги.

7. Домінування командування над переконанням.

8. Командування через голови безпосередніх начальників.

9. Не управлінець, а «погонич». «Погонич» підганяє підпорядкований йому колектив, а керівник веде за собою. Перший завжди все знає й усім своїм підлеглим підкреслює це, щоб створити собі авторитет. Другий ніколи цього не робить: коли треба, він людей навчає, підказує, пояснює. Коли трапляються якісь проблеми, то «погонич» відразу шукає крайнього; справжній керівник цього ніколи не робить, а просто виправляє допущені помилки. Коли наказ віддає «погонич», він завжди підкреслює своє «я»; керівник замість цього скаже: «Давайте зробимо». Ще одна вада «погонича»: він ніколи ні про що не інформує підлеглих, через що в його колективі створюється болотна атмосфера всіляких чуток і пересудів. Розумний керівник ніколи не вдається до подібної секретності та якнайповніше інформує колектив про все, що стосується його діяльності, звичайно, за винятком державної таємниці.

10. Формалізм і бюрократія, коли суть справи приноситься в жертву формі. Це призводить до неефективності при розв’язанні всіх проблем, але особливо тих, які вимагають нетрадиційних (нетипових) підходів та заходів.

11. Необхідно відмовитися від упередженості. Як показує практика, більшості керівників, як і звичайним людям, бракує об’єктивності. Це пояснюється тим, що люди

отримують свій досвід на основі неповної інформації про предмети чи явище, у результаті чого формуються упереджені ставлення. Для зменшення упередженості необхідно при формуванні висновків спиратися лише на об'єктивні факти; відмовитися від негативного життєвого досвіду, що ґрунтується лише на упередженості, догмах чи забобонах.

12. Важливо відрізнити головне від другорядного, тобто вміти відрізнити справи, якими має займатися керівництво вищого рівня.

Існують три проблеми управління: помилка, перестраховка, бездіяльність. Найменша – перша. Помилку майже завжди можна виправити, а ось перестраховка й особливо бездіяльність безповоротно підірвуть авторитет керівника.

У часи нестабільності загострюються всі види конфліктів. Конфлікт – це відсутність згоди між сторонами, він часто виступає у формі крайнього загострення суперечності. Кожна зі сторін вважає себе правою та рішуче вступає в боротьбу за свої інтереси. Дуже часто вважають, що основною причиною конфлікту є зіткнення особистостей. Але це не так. Основними причинами конфліктів є: обмеженість ресурсів, які потрібно розділити, взаємозалежність завдань і нечіткий розподіл повноважень, різниця в цілях, у поглядах, цінностях, у рівні освіченості, а також незадовільні комунікації. Незадовільна передача інформації є і причиною, і наслідком конфлікту. Розв'язання конфлікту потрібно починати з аналізу фактичних причин. Відомі п'ять основних способів розв'язання конфліктів: ухилення, згладжування, примушування, компроміс, розв'язання проблем. Зупинимося на останньому. Цей спосіб означає визнання відмінності у поглядах і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту й визначити курс дій, які задовольняють усі сторони. Кожна сторона не прагне добитися своєї мети за рахунок інших, а шукає найкращі варіанти вирішення конфліктної ситуації. При цьому різні погляди сприймаються як природний результат того, що в розумних людей є своє бачення того, що правильно, а що ні. Емоції можна нейтралізувати лише шляхом прямих діалогів з особою, яка має протилежні щодо ваших погляди.

Методика розв'язання конфлікту шляхом розв'язання проблем.

1. Визначити проблему в категорії цілей, а не рішень.
2. Після визначення проблеми з'ясуйте, яке розв'язання влаштовує обидві сторони.
3. Сконцентруйте увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони.
4. Створіть атмосферу довіри, розширюючи взаємний вплив і обмін інформацією.
5. Під час спілкування створіть позитивне ставлення один до одного, виявляючи симпатію і повагу. Вислухайте думку іншої сторони, зводячи до мінімуму гнів і погрози. Стримуйте свої емоції. Не накопичуйте образи, уникайте спокуси покарати чи звинуватити, налаштовуйтеся на позитив. Наші емоції – це наші думки, вони здатні переповнювати нашу свідомість і змушувати діяти ірраціонально або впадати у відчай, чого не можна допустити. Якщо ми спрямуємо свої емоції у потрібне русло, то зможемо поліпшити стосунки з людьми, які нас оточують.

Висновки:

1. Найважливішим завданням управління соціально-економічним розвитком в умовах нестабільного ринкового середовища є створення належних умов для економічного розвитку. Необхідним для цього є реформування економічних відносин, у чому полягає державна функція. У цій важливій і складній справі не має бути місця формалізму. Бюрократичне свавілля, прихований саботаж приводять лише до одного – реформи носять характер намірів, а не дій.

2. Необхідно відійти від крайніх положень управлінського маятника. Такими крайнощами є, з одного боку, диктатура держави, коли центральна влада здійснює правління прямим, директивним способом і відповідає за все, з іншого – це класичний лібералізм, метою якого є послаблення різних форм державного примусу і віра, що всі проблеми економіки може розв'язати приватна ініціатива. З огляду на динамізм суспіль-

ного розвитку постійно діючої ідеальної форми державного управління не існує. Політична система має бути досить гнучкою, щоб уряд міг плавно змінювати свою політику і методи управління, оперативно реагуючи на динамізм соціально-економічної ситуації.

3. Для подолання кризових явищ в Україні в політичній, економічній і соціальних сферах необхідно задіяти комплекс заходів щодо відновлення довіри до всіх гілок державної влади на всіх її рівнях. Пріоритетом має бути реформування сфери управління на державному, регіональному та місцевому рівнях на принципах, діючих у заможних державах і суспільствах, подолання формалізму й бюрократизму, ліквідація надмірного регулювання і контроль економічних процесів, посилення такої важливої складової управління, як мотивація й уміння управляти конфліктами способом розв'язання проблем, що їх породжують.

4. Державна влада – це система структур, органів, установ, які реалізують функції держави. Перш за все це державні службовці – чиновники різних рангів і категорій. Чим більше обмежень з боку держави, тим більше бюрократизму та прав у чиновників. Побороти бюрократизм – украй важка справа, але життєво необхідна. Децентралізація та самоврядування – чи не єдиний дієвий засіб ослаблення бюрократії: він звужує район її діяльності й послабляє кастовий дух.

5. Владі на всіх рівнях управління необхідно усвідомити, що в умовах соціально-економічної нестабільності з трьох проблем управління: помилка, перестраховка, бездіяльність – найбільш гострою та актуальною є остання – бездіяльність влади.

Література

1. Конституція України. – Київ, 1997.
2. Закон України «Про місцеве самоврядування» від 25.05.1997 №280/97-ВР. – Київ: Парламентське видавництво, 1997.
3. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 09.04.1999 №586-XIV. – Київ, 1999.
4. Менеджмент організацій: навчальний посібник / За редакцією В.В. Гришка, В.О. Онищенко. – Полтава, 2007. – 416 с.
5. Поради управлінням. Методичні рекомендації щодо підвищення якості управлінських рішень / За редакцією доктора економічних наук В.В. Гришка. – Полтава: Полтавський літератор, 2008. – 192 с.
6. Гришко В.В. Неадекватність системи публічного управління – загроза економічній безпеці України / В.В. Гришко // Проблеми й перспективи розвитку академічної та університетської науки: збірник наукових праць за матеріалами V Всеукраїнського науково-практичного форуму установ НАН України та ВНЗ України, 12 – 14 грудня 2012 року. – Полтава: ПолтНТУ, 2012. – С. 64 – 68.
7. Гришко В.В. Пошук альтернативи – лібералізм – диктатура держави // Збірник наукових праць за матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми й перспективи розвитку академічної та університетської науки», 19 – 20 грудня 2013 року. – Полтава: ПолтНТУ, 2013. – С. 92 – 94.
8. Гришко В.В. Принципи управління і довіра до влади // Збірник наукових статей «Менеджмент у XXI сторіччі: методологія і практика». – Полтава: видавець Шевченко Р.В., 2014. – С. 79 – 82. (РІНЦ)
9. Гришко В.В. Про загрози економічній безпеці України у сфері управління / В.В. Гришко // Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства, регіону, країни: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 13 – 14 травня 2014 р. – Ч.І. – Полтава: ПолтНТУ, 2014. – 368 с. – С. 293 – 294.
10. Гришко В.В. Менеджмент XXI століття: випробовування свободою / В.В. Гришко // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент у XXI сторіччі: методологія і практика»: збірник наукових праць. – Полтава: видавець Шевченко Р.В., 2014. – С. 42 – 43.