

СИСТЕМА РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Проаналізовано підходи до регулярного менеджменту зарубіжних і українських науковців. Розглянуто властивості та принципи регулярного менеджменту. Визначено основні завдання регулярного менеджменту, а саме: розмежування повноважень за посадами, впровадження у практику управління підприємством системи збалансованих показників, адекватних цілям організації та власника, впровадження системи планування, побудова ефективної системи мотивації. Окреслено переваги застосування регулярного менеджменту: економію робочого часу як керівника, так і співробітників; можливість здійснювати груповий та індивідуальний контроль, поліпшення дисципліни співробітників; напрацювання навичок командної взаємодії та підвищення почуття приналежності до організації. Наведено приклади дієвого застосування регулярного менеджменту зарубіжними компаніями, що працюють в Україні. Запропонований алгоритм дій переходу на систему регулярного менеджменту.

Approaches to the regular management of foreign and Ukrainian scholars are analyzed. Properties and principles of regular management are considered. The main tasks of the regular management are defined, namely: the division of powers by positions, the introduction of a system of balanced indicators, appropriate to the goals of the organization and the owner, the implementation of the planning system, the construction of an effective motivational system. The advantages of using regular management are outlined: saving of working time, both manager and employees; possibility to carry out group and individual control, improvement of discipline of employees; working out team interaction skills and increasing the sense of belonging to the organization. Examples of effective usage of regular management by foreign companies operating in Ukraine are given. The algorithm for the transition to a system of regular management is proposed.

Ключові слова: регулярний менеджмент, ефективність системи управління, підприємницька діяльність, вітчизняні підприємства, алгоритм дій, етапи впровадження.

Key words: regular management, management system efficiency, entrepreneurial activity, domestic enterprises, algorithm of actions, stages of implementation.

Окреслення проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Розвиток економіки нині займає важливу позицію в поступі держави та в напрямках її діяльності. Одним з основних секторів впливу на економіку є підприємницький. Для того, щоб підприємницька діяльність функціонувала на відповідному рівні, кожне підприємство має бути забезпечене необхідними елементами, такими, як: місія, структура, технологія, персонал, культура, фінанси та ін. Задля того, щоб елементи злагоджено функціонували, на підприємстві необхідна система управління, котру потрібно постійно вдосконалювати.

Якщо говорити про ефективне, чітке, регламентоване, налагоджене управління, то автоматично увага зосереджується на такій системі управління, як регулярний менеджмент. У традиційній системі менеджменту наявні такі підсистеми, як методологія управління, процес управління, структура і техніка управління, а призначення регулярного менеджменту – об'єднати ці підсистеми в єдиний механізм, забезпечити чітке і регламентоване його функціонування як на діючому етапі, так і на перспективу.

Ситуація у вітчизняному підприємстві та в державі загалом свідчить про необхідність зміни системи управління з моменту виникнення економічної кризи в Україні, яка мала ознаки ще у 2013 р. за рахунок торговельної війни з боку Росії та недалекогоглядної політики нашого уряду. Відтак ситуація ускладнилася внаслідок російської збройної агресії та девальвації гривні. Тож нестабільність вітчизняного ринку й економіки загалом, наявність значного

ступеня ризику спричиняють складність високоефективного управління підприємствами.

Перехід на систему регулярного менеджменту дасть змогу сформувати необхідний алгоритм дій для виходу з кризової ситуації, встановити стабільні правила та легко контролювати виконання чітко встановлених норм, що, своєю чергою, допоможе налагодити механізм управління підприємством та його діяльність загалом.

Аналіз досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми. Проблема ефективного управління не є новою, проте питання впровадження нової системи менеджменту – регулярного менеджменту, як методу боротьби з кризовими явищами, нині є новим. Систему регулярного менеджменту вивчають багато авторів як ближнього, так і далекого зарубіжжя. Серед науковців, які досліджували дану проблему, – Анна Гулімова, Володимир Тарасов, Ден Кеннеді, Ігор Альтшулер, Іцхак Кальдерон Адізес, Йосиф Татем, Олександр Фрідман та ін.

Метою дослідження є вивчення одного з напрямків менеджменту – регулярного менеджменту, його бази і характеристики, а також визначення перспектив впровадження регулярного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наявність кризи в Україні впродовж тривалого часу є результатом неефективного управління як у вищих ешелонах влади, так і на рівні підприємств та організацій. Причина таких результатів – застосування застарілих методів і систем управління порівняно з новими світовими підходами до питання управління як на мікро- так і на макрорівні. Ще однією причиною неефективного управління є навчання та поширення в літературі класичного менеджменту або видання бізнес-літератури, в якій чітко не описано бізнес-процеси та методи управління.

Ситуація у вітчизняній економіці потребує конкретних і поступових кроків для подолання кризи і нормалізації даної ситуації за рахунок упровадження нових методів та систем управління. Такою системою управління є регулярний менеджмент, який хоча і нова система, проте дієва.

Олександр Фрідман визначив, що регулярний менеджмент передбачає формалізацію роботи підлеглих і створення умов для усвідомленого виконання необхідної кількості управлінських кроків [5, с. 11].

Ігор Альтшулер визначає регулярний менеджмент як менеджмент методик, процедур і правил. Він стверджує, що регулярний менеджмент – це фундамент, над котрим надбудовуються корисні сучасні «примочки», цінності та інші системи [1].

Анна Гулімова сформулювала таке визначення регулярного менеджменту: «Регулярний менеджмент – один з основних елементів системи управління бізнесом. Це система наряд і контролю, механізмів передачі інформації, форм звітності, прийнятих в організації» [2].

Регулярний менеджмент також визначають як підхід до управління, котрий передбачає постійне прагнення до "прозорості" бізнесу, впорядкованості процесів та відносин, стандартизації процедур, викорінення системних помилок і т. д.

Отже, регулярний менеджмент – це ретельно спланована й добре продумана система управління підприємством, а також постійна робота над удосконаленням системи управління.

Регулярний менеджмент не є системою одноразового застосування, дана система – механізм запуску процесу постійного вдосконалення і розвитку системи управління організацією. Регулярний менеджмент, на відміну від ситуативного, є такою системою управління підприємством, в якій чітко регламентовані обов'язки кожного співробітника.

Основу регулярного менеджменту складають: формалізація та чіткі відносини; вимірність, зрозумілі й збалансовані показники; можливість застосування визначених процедур [1].

Як система управління підприємством регулярний менеджмент має певні властивості:

✓ робота співробітників будь-якого рівня формалізована через регламенти та правила і виконується відповідно до них;

- ✓ результати виконання будь-якого завдання прозорі й можуть бути оцінені за сформульованими критеріями;
- ✓ можливість планування ресурсів. Чітко сформульовані корпоративні правила гри: що можна, а що не можна;
- ✓ відсутність масштабних прихованих воєн та інтриг. Формалізація зон відповідальності. Загальні критерії оцінки якості виконання завдань (парадигми регулярного менеджменту);
- ✓ співробітники в рамках регулярного менеджменту – професіонали, зацікавлені у «горизонтальній» і «вертикальній» кар'єрі, розвитку особистісних та управлінських навичок.
- ✓ за правилами регулярного менеджменту працюють усі: як перші особи організації, так і лінійні співробітники [3].

Система регулярного менеджменту містить певні принципи, в котрих, як і у властивостях, відображається суть даної системи.

Принцип 1. Усі керівники організації пройшли однаково за своїми базовими принципами, хоча і різне (в залежності від ієрархічного рівня) за обсягом навчання або перепідготовки, що забезпечує загальну понятійну основу для ефективної та узгодженої роботи.

Принцип 2. Усі дії керівників з управління підлеглими ґрунтовані на цих базових принципах, тобто на однаковому розумінні теорії управління. Головними є достатність і узгодженість використовуваної операційної системи.

Принцип 3. Ключові аспекти роботи підлеглих прописані, заплановані до виконання та підконтрольні з урахуванням забезпечення можливості своєчасної корекції процесу для отримання бажаних результатів. Ступінь деталізації робіт та організація контролю враховують рівень ієрархії і кваліфікації підлеглих, а також ступінь новизни і значимість виконуваних робіт.

Принцип 4. Ініціативу підлеглих розглядають як позитивний додатковий ресурс, але зовсім не основну рушійну силу досягнення результатів і / або оптимізації робочих процесів.

Принцип 5. Методи і технології, що повинні використати підлегли для досягнення чітко сформульованого в зрозумілих їм термінах результату, обумовлюють, а їх застосування контролюють; усі зміни технологій відбуваються або за погодженням з керівником, або таке право обговорюють окремо.

Принцип 6. Керівники і підлегли в процесі робочих стосунків використовують спільно відомий набір парадигм, про зміну яких підлегли своєчасно сповіщають керівники (виняток становлять форс-мажорні обставини) [5, с. 206].

При виконанні певної операції, діяльності чи застосуванні певної системи ставлять точні завдання, за умови виконання котрих досягнуті необхідні результати для удосконалення тої чи іншої діяльності або системи. Перед регулярним менеджментом ставлять такі завдання:

Перше завдання регулярного менеджменту – це грамотне, зрозуміле колективу розмежування повноважень за посадами.

Друге завдання – це впровадження ужиття компанії системи планування. Без планових показників Положення про оцінку роботи й оплату праці не працює.

Третє завдання – побудова системи мотивації в організації орієнтованої на нові «правила гри». Якщо цього не зробити, нові правила не зможуть діяти – їх саботуватимуть.

Четверте завдання – правильно розділити ролі власника і найманих менеджерів організації.

П'яте завдання – впровадити у практику управління підприємством використання системи збалансованих показників, адекватних цілям організації та власника.

За правильного підходу до впровадження регулярного менеджменту, організації використання даної системи, підлаштування під специфіку діяльності підприємства і подальшого його функціонування на принципах регулярного менеджменту дана система стане відмінним інструментом в процесі управління, дасть масу переваг:

- ✓ економію робочого часу як керівника, так і співробітників, зокрема: за рахунок локалізації в часі та просторі потрібної інформації;
- ✓ можливість здійснювати груповий та індивідуальний контроль (а також додаткові важелі цього контролю);
- ✓ підвищення ефективності оцінки роботи і стимулювання, за рахунок опису загальних норм, а також використання таких важелів, як думка і ставлення колег;
- ✓ підвищення внутрішнього почуття справедливості за рахунок єдиних норм;
- ✓ підвищення ефективності зворотного зв'язку від низу до верху, від співробітників;
- ✓ поліпшення дисципліни співробітників;
- ✓ підвищення інформаційної прозорості в організації, зниження ризику виникнення пліток і нерозуміння з боку співробітників, а також спотворення інформації при її русі в будь-який бік;
- ✓ напрацювання навичок командної взаємодії та підвищення почуття приналежності до організації (за рахунок можливості висловлення своєї думки при колегах, єдиних форм звітності) [4].

Олександр Фрідман виділяє й інші позитивні аспекти в побудові системи управління на основі регулярного менеджменту. Він зазначив, що застосування системи регулярного менеджменту дасть змогу знизити рівень персоналозалежності, забезпечити належну ефективність бізнесу, завчасно прогнозувати та перебудовувати бізнес, за наявності кризи перейти зі стану хаотичного ентузіазму на стадію чіткого функціонування [5, с. 217].

Євген Феліпов – консультант рекрутингової агенції, описує такі позитивні аспекти переходу на систему регулярного менеджменту.

1. Регулярний менеджмент дає зростання прибутковості підприємств на 30–40%.
2. Регулярний менеджмент дає власникові змогу збільшити вартість бізнесу і підвищує інтерес потенційних інвесторів.
3. Регулярний менеджмент дає змогу легко замінювати співробітників на підприємстві.
4. Регулярний менеджмент дає змогу істотно збільшити якість функціонування організації.
5. Регулярний менеджмент дозволяє власникові або керівнику відійти від оперативного управління бізнесом [4].

Упровадження регулярного менеджменту на вітчизняних підприємствах – це одне із вигідних рішень у вдосконаленні розвитку економіки України. Перехід менеджменту на дану систему управління на вітчизняних підприємствах можливий за рахунок наступних факторів.

1. В Україні діють фірми, власниками яких є іноземні компанії або підприємці. До таких організацій належать: ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна», власником якого є METRO Group (Німеччина); ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Компані Україна» – власник Japan Tobacco International (Японія); ПАТ «Самсунг електронікс Україна Компані» – власник Samsung (Південна Корея) та ін. Позаяк дані організації функціонують на системах, основою яких є принципи регулярного менеджменту, керівники діляться досвідом ведення бізнесу, а персонал проходить навчання за системою регулярного менеджменту, то це говорить про те, що в Україні поступово утворюються умови для глобальнішого застосування даної системи менеджменту.

2. На території України функціонує більше середніх та малих підприємств, що також може бути позитивним аспектом при впровадженні регулярного менеджменту. Система менеджменту на таких підприємствах легше піддається впливу, адже кількість підрозділів, працівників, ресурсів значно менша, зміни та інформація поширюються швидше. Даний факт говорить про те, що більше підприємств і в коротших термінах зможуть переходити на систему регулярного менеджменту.

3. Керівники всіх організацій, які вже досягли бажаних успіхів, підняли на необхідний рівень власний бізнес згодом починають стикатися з такими явищами, як: зниження прибут-

ковості бізнесу; отримання переконливих пояснень замість результатів; роботу працівники уповільнюють або виконують неналежно; підвищення рівня конфліктності; виконання не властивих їх посаді обов'язків; недотримання з боку працівників встановлених правил і розпоряджень та ін. Якщо в даний період запропонувати керівникам систему регулярного менеджменту і план її впровадження, це дасть змогу керівникові налагодити всі процеси на підприємстві. Чим більше вітчизняних підприємств переходитиме на систему регулярного менеджменту, тим ефективніше розвиватиметься економіка держави.

Упроваджуючи регулярний менеджмент, зазвичай використовують різні поетапні інструкції або алгоритми, що можуть відрізнятися залежно від розміру та організаційної структури підприємства. Для підготовки проекту і переходу на регулярний менеджмент керівникам буде вигідніше й ефективніше залучити досвідчених консультантів, які неодноразово мали справу з даним видом менеджменту.

Одним із прикладів процесу переходу на систему регулярного менеджменту може бути представлений такий алгоритм дій, який охоплює декілька етапів.

1. Досягнення домовленості з власниками і партнерами, визначення цілей та розподіл ролей у проекті.

2. Збір даних про поточний стан справ у організації: оргструктура, ключові бізнес-процеси, управлінська система і т. д.

3. Підготовка плану і статуту проекту впровадження регулярного менеджменту.

4. Власне, впровадження регулярного менеджменту.

5. Завершення проекту впровадження регулярного менеджменту. Переведення проекту в програму закріплення та підтримки результатів та подальшого розвитку.

На **першому етапі** необхідно організувати сумісну зустріч консультантів та власників організації для того, щоб:

а) сформулювати цілі впровадження регулярного менеджменту опираючись на інтереси власників;

б) розподілити ролі в проекті впровадження регулярного менеджменту;

в) визначити керівника проекту та підібрати команду впровадження.

Необхідним на даному етапі є вивчення базової інформації про організацію, ознайомлення з проблемами організації, корпоративною культурою, діяльністю працівників, оцінювання ступеня керованості організацією.

На **другому етапі** впровадження регулярного менеджменту збирають основні та докладні дані про поточний стан організації, за що відповідає керівник проекту.

Третій етап передбачає складання статуту і плану проекту з упровадження регулярного менеджменту.

Четвертий етап характеризується власне впровадженням системи регулярного менеджменту. Хороший план – запорука успіху. Далі залишається тільки діяти на його основі.

Уся робота щодо проекту повинна бути максимально формалізована. Всі запити до консультантів письмово фіксують, як і відповіді на них.

Завершальний етап, тобто етап закінчення впровадження регулярного менеджменту, передбачає переведення проекту в програму закріплення та підтримки результатів і подальшого розвитку.

Однак після завершення проекту робота над ним не закінчується, адже будь-яка система потребує постійної підтримки і подальшого розвитку [3].

Висновки. Економічна криза в Україні, яка спричинена певними обставинами та діями влади і бізнесменів несе за собою велику кількість негативних наслідків. Для того, щоб подолати негативний стан сучасної економіки України, потрібно застосовувати способи, методи і технології управління, які дали б поштовх для результативної діяльності як уряду держави, так і підприємницького сектору економіки загалом, адже й механізм не може функціонувати злагоджено без продуманих та ефективних управлінських рішень.

Налагодити організаційну систему і систему управління допоможе регулярний менеджмент, складовими якого є чіткі регламентовані правила, формалізовані відносини, зрозумі-

мілі та збалансовані показники, стандартизовані процедури, раціональне планування ресурсів, чітко побудовані завдання та ін. Саме регулярний менеджмент з його вмістом повинен становити управлінську та організаційну основу будь-якої діяльності.

Література

1. Альтишулер И. *Что такое регулярный менеджмент?* [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://altshuler.ru/error404/biznes-stati-i-doklady/chtotakoe-regulyarnyj-meneditment/>
2. Гумилова А. *Регулярный менеджмент, или Как отладить работу* [Электронный ресурс]. – Режим доступу: https://www.b17.ru/article/regular_management/
3. Севастьянов Е. *Как внедрить регулярный менеджмент в своей компании (часть 1): Подготовка, цели, риск «массовый отток персонала»* [Электронный ресурс] – Режим доступу: <http://openstud.ru/blog/for-businessmen/regular-management-targets/>
4. Фелипов Е. *Регулярный менеджмент эффективная технология управления. 2010 год.* [Электронный ресурс] – Режим доступу: <http://prorekrut.ru/pages/210/>
5. Фридман А. *Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных* — М.: Добрая книга, 2010. – 496 с.