

лів реєстрації, навіть в одній і тій самій адміністрації, створює певні труднощі під час аналізу цієї інформації.

*По-шосте*, використовувати протоколи сесій обласної і районної Рад, а також рішення обласної і районної адміністрацій. Ці матеріали розглядалися, насамперед на предмет визначення того, які пільги, у тому числі податкові, і кому були надані за останні три роки. Ця інформація була необхідна для визначення можливостей податкового та іншого регулювання підприємництва на обласному і районному рівнях.

Нарешті, при розробці рекомендацій був врахований як вітчизняний, так і закордонний досвід у справі підтримки малого бізнесу, що міститься у наукових публікаціях.

З огляду на усе вищевикладене, вирішено, що у роботі будуть використовуватися дані офіційної статистики, тому що інших достовірних джерел інформації на даний час просто не існує. Інформаційна база, таким чином, буде настільки достовірною, наскільки достовірною є офіційна статистика. Розмір вибірки з різних територіальних утворень і галузей діяльності підприємств малого бізнесу Херсонської області коливається від 25 до 50%, що дозволяє говорити про вірогідність оброблюваної опрацьованої інформації. Відсутність суцільного обстеження підприємств малого бізнесу (що, взагалі не є можливим у зв'язку з динамічними процесами, що відбуваються у даному секторі економіки) підштовхує до використання методів не суцільного статистичного спостереження.

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ МІСЬКИМИ І СІЛЬСЬКИМИ РЕГІОНАМИ РЕСПУБЛІКИ МОЛДОВА**

**І.М.ПАЛАДІ – д.е.н., доцент, Молдавська Економічна Академія**

Суть аналізованої проблеми – в удосконаленні державного управління в регіонах на основі професіоналізму і компетентності кадрів, використання ними прогресивних засобів управлінських процесів і впровадження удосконаленого інформаційного забезпечення, що грає вирішальну роль у підтримці прийняття рішень.

Проте сприймається вона неадекватно, що зумовлено рядом протиріч, головним серед яких є протиріччя між організацією державного управління, його новими завданнями і багато в чому збереженими підходами, технологіями, формами і методами управ-

лінської діяльності. Це, у свою чергу, зумовлює особливий інтерес до соціологічних оцінок аналізованого реального процесу. У результаті центральною проблемою стають насамперед управлінські кадри, від ступеня здібності, компетентності і професіоналізму яких залежить ефективність державного управління. Результативна робота з кадрами є одним із ключових моментів сучасного етапу економічної реформи, формування нового менталітету в керівників середньої і вищої ланки управління відповідно до вимог ринкової економіки.

Демонтаж адміністративної економіки і перехід до ринкових відносин із неналагодженим державним регулюванням, переплетення перехідних процесів по різному впливають на різні типи регіонів, викликаючи появу багатьох нових тенденцій, посилюючи дезінтегрованість економічного простору Республіки Молдова. Посилення неоднорідності економічного простору тісно пов'язані зі структурними змінами в економіці регіонів. Головна тенденція - переміщення праці з промисловості і будівництва в сферу послуг, особливо в торгово-посередницьку діяльність. Знизилася також частка зайнятих у сільському господарстві, що стало своєрідною реакцією населення на економічну кризу, часткова дезіндустріалізація і дезурбанізація.

Процес депопуляції поступово охопив північні райони Молдови, а в пізніше і частково центральні і південно-східні регіони. Позитивний природний приріст поки зберігається тільки в деяких районах півдня Молдови, де сконцентровані етнічні населення з традиціями високої народжуваності. Найбільш тривожна тенденція - це міграція населення в молодому віці за кордоном. Усе більш гострою соціальною проблемою стає безробіття. Тому перелом негативних тенденцій і стійкої прогресивної еволюції економічного простору можна здійснити тільки під впливом консолідованої політики держави і конструктивних сил суспільства.

З сказаного очевидно, що диференціація демографічних параметрів у часі і просторі істотно пов'язана із диференціацією соціальних параметрів. Найбільш тісно пов'язані із соціальними факторами показники трудового потенціалу поселень, що прямо об'єднуються з індикаторами економічної структури.

На формування концептуальних підходів в управлінні поселеннями важливе місце займає зв'язок між розвитком виробничої сфери і рівнем природного приросту населення, а також залежність природного приросту від ступеня урбанізації поселень і від неї результатів міграції.

Сьогодні в практиці будь-якого керівника є труднощі, зумовлені його суб'єктивними якостями або конкретною ситуацією, а також

характером ринкових відносин. Ці труднощі універсальні і характерні для сформованої в сучасному світі парадигми керування. Для зміни такого менеджменту необхідний пошук нових підходів, побудова концепції управління, що усуває принципові труднощі в його практиці.

По-перше, *відчуження керівника від «виробничого процесу» підприємства*. У керівника підприємства (у самому широкому значенні, аж до держави) подібна компетентність і володіння ситуацією сьогодні відсутні. Саме в цьому складається *проблема відчуження*, причому воно тим більше, чим більш високе становище займає керівник. Відчуження не можна компенсувати переживанням керівника за справу - переживання, як правило, вистачає, але від нього мало толку.

По-друге, *відчуженість підлеглих від проблем керівника*. Вважається, що керівник зобов'язаний розуміти усіх, а його проблеми не повинні цікавити нікого. Таке положення, з одного боку, закладено сьогодні у професійну культуру підлеглих, з іншої, часто і самі керівники вважають, що їхні проблеми - табу для персоналу. Проте на практиці виникають численні ситуації, що потребують від підлеглих ініціативних, творчих дій, що виходять за рамки формальних обов'язків і орієнтованих на проблеми підприємства в цілому.

Це протиріччя залишається неподоланим дотепер, незважаючи на всі зусилля що прикладаються (так, значна частина новацій японського менеджменту націлена на розв'язання саме цієї проблеми).

Поряд із цим виявляються й інші фактори, що характеризують роль керівника підприємства в перехідній економіці.

*Некомпетентність при прийнятті рішень*. Крім некомпетентності, викликані відчуженістю керівника від «виробничого процесу» підприємства, він також менш компетентний, ніж його підлеглі в рамках їхніх професійних областей. Тому при ризиках, що зачіпають відразу декілька напрямків діяльності підприємства (а таких більшість), керівнику немає на що опертися при ухваленні рішення. Навіть безперервна освіта, досвід, повна інформованість в усіх напрямках діяльності підприємства не змінюють положення, тому що кожна професійна область потребує специфічних оцінок і інтуїції, яких не може бути в арсеналі керівника.

*Відсутність у керівника засобів і методів роботи, що забезпечують ефективні технології управління*. Про наявність цієї проблеми свідчить вже та обставина, що домінуючою формою роботи керівника є нарада й інші види колегіальної діяльності. У даній проблемі є й інший бік.

*Домінування оперативної роботи. Цейтнот керівника.* Надмірна завантаженість керівника поточною, оперативною роботою не дозволяє йому приділяти належну увагу найважливішим перспективним питанням управління. У той же час багато хто з керівників не цілком розуміють, чим вони могли б наповнити свій трудовий день при звільненні їх від "текучки". Тому залишається відкритим питання, що в більшому ступені визначає цейтнот - перевантаження «негайним» або відсутність у керівника бачення альтернативної діяльності.

Діяльність керівника не має властивості цілісності. Сьогодні не втратили своєї актуальності слова відомого американського спеціаліста в області загальної теорії систем М. Месаровича: " В даний час уже досить ясно, що систему потрібно проектувати як ціле, а не починати з процесу, а потім лише добавляти необхідне управління" [2, с.18]. Такий підхід відсутній і понині. Глибока роз'єднаність виробничого процесу і управління відображена сьогодні й у структурі підприємства, і в посадових обов'язках керівників і спеціалістів, і в культурних установах людей.

*Великий ризик перейти межу моральності.* Нерідко єдиним засобом управління в керівника залишається "вдарити кулаком по столу". І це не наслідок його людської слабості, "несамовитості" підлеглих, специфіки підприємства або ситуації, а традиційна "загнаність у кут" самого керівника. У такій безвиході опиняються всі перші особи. Сьогодні керівник - єдина професія, де дуже великий ризик перейти межу моральності. Як наслідок, ця професія виявляється пов'язаною з руйнацією особистості підлеглих і самого керівника. Дослідження труднощів, що виникають у практиці керівника, призводить до парадоксального на перший погляд тезису: **у рамках сформованих підходів до управління керівник не може побудувати і здійснити повноцінну професійну діяльність.** Тому виникає необхідність розроблення нового підходу до діяльності керівника.

Запропонована концепція пов'язана з подоланням існуючого сьогодні залежного становища керівника від багатьох осіб і обставин. У цій залежності бачиться корінь дуже багатьох проблем менеджменту.

Припустимо тепер, що керівник володіє своєрідним «конструкторським набором», із якого він може побудувати деяке «мініатюрне», але здатне діяти підприємство («концептуальне підприємство»).

Припустимо також, що керівник має (у тому ж наборі) так називаний механізм «приводних ременів», через який він може запускати в дію людей (уже цілком реальних), машини, процеси, техно-

логії (матеріалізований процес), причому робити це так, щоб останні адекватно повторювали процеси, які керівник здійснює на «концептуальному підприємстві». Таким чином, у цьому випадку керівник буквально тримає у своїх руках підприємство і безпосередньо сам реалізує його діяльність. Матеріалізований виробничий процес лише повторює процес, що протікає на «концептуальному підприємстві». Усі основні процеси розвертаються «на столі» керівника (концептуальне підприємство цілком може бути розміщене на столі керівника у вигляді комп'ютерної інформаційної системи).

Реалізація подібного проекту дозволяє керівнику зняти багато проблем практики управління, зокрема усі перераховані вище труднощі; досягти комфортного відчуття себе фахівцем і дійсно стати їм; узяти на себе «першу роль» на підприємстві в якості унікального фахівця, а не особи, унікальної лише володінням владою.

Управління як наука отримує нові підстави. Можливо, ми будемо мати достатнє спростування закону Феллера, що говорить: «перший міф науки управління складається в тому, що вона існує».

*Зсув акцентів у діяльності керівника.* Оскільки найбільш складна ланка в будь-якій системі - людина, то дійсно радикальне рішення багатьох труднощів - його виключення. Керівник повинен уміти виходити «сам на сам» із проблемами підприємства, і саме в послідовному і постійному удосконалюванні діяльності самого керівника бачиться нам подолання його труднощів. У цьому контексті ми висуваємо наступну тезу: **при розв'язанні проблем підприємства керівнику варто вкладати основні зусилля не в підвищенні уваги до підлеглих, їхньої діяльності, не у свій психологічний тренінг і освіту, а в усунення зі своєї професійної діяльності самих людей, самого людського спілкування і людської залежності (несвободи).**

Діяльність керівника стає тотожною діяльності підприємства. Альтернативність запропонованого підходу і сформованої практики управління ілюструють наступні два вислови: «Держава - це я!» (Людовік XIV); «Не я правлю Росією, а 35 тис. чиновників» (Микола 1). Це не гра слів, а світовідчужання перших двох осіб держав, яке точно відображає сутність їхнього правління (ототожнення себе з державою в першого і відчуження від держави в другого).

Керівник своєю діяльністю повинен утілювати, а не тільки символізувати діяльність підприємства. Це виконується їм не у формі деякого матеріалізованого виробничого процесу, а у вигляді абстрактного процесу - «концептуального підприємства». Побудова керівником «концептуального підприємства» (і своєї діяльності на ньому) завжди повинна передувати побудові яких-небудь матеріа-

лізованих процесів (служб, відділів, цехів). Останні є лише фізичними моделями істинних процесів «концептуального підприємства» (схема, як бачимо, протилежна сформованій сьогодні).

*Наближення характеру діяльності керівника до характеру діяльності фахівця.* Відмінною ознакою діяльності фахівця (конструктора, технолога, економіста й ін.) вважається наявність у нього деякої машини (моделі, проекту і т.п.), на якій він безпосередньо реалізує свою роботу. При цьому фахівець використовує певний набір професіональних засобів і методів для їх виконання. Ззовні вона виглядає як робота з кресленнями, схемами, за комп'ютером, за приладами і т.д.

Традиційно організована робота керівника за своїм характером істотно відрізняється від роботи фахівця. Проте підхід припускає максимально наблизити характер роботи керівника до характеру роботи в інших професіональних областях. Тепер не буде здаватися парадоксальним наступне ствердження: *ідеально побудоване підприємство - це підприємство фахівців; керівників (у традиційному розумінні) у ньому взагалі немає.*

### **Цілісність діяльності керівника визначається наступними ознаками:**

- наявність у керівника (завжди єдиного) професіонального смислу (ідеї) діяльності;
- діяльність керівника «повна за зовнішніми параметрами», тобто керівник у якості (умов своєї діяльності) має всі значущі для підприємства атрибути «зовнішнього світу»: суспільну потребу в продукції, стан ринку праці, економічні умови в країні й ін.;
- діяльність керівника «рефлексивна», тобто у усіх своїх моментах (смысл, незадоволеність, проблеми, вдосконалення й ін.) спрямована на себе ж (смысл - тільки власної діяльності керівника, незадоволеність проблеми, удосконалювання - її ж і ніколи підлеглих).

Існують нові підходи в управлінні сучасними економічними просторами, що включають безліч великих і малих територій з особливими поселеннями й економічною структурою виробництва. Отже, необхідний конструктивний підхід до управління сільськими і міськими поселеннями, які не в змозі самостійно вирішити свої соціально-економічні проблеми або реалізувати свій високий потенціал і потребують активної підтримки з боку держави. Основні якісні ознаки подібних регіонів такі - особлива гострота появи тієї або іншої великої проблеми, що створює загрозу соціально-економічному положенню в республіці, політичній стабільності,

екологічній рівновазі, наявність ресурсного потенціалу (виробничого, науково-технічного, трудового, природного), використання якого принципово важливо для національної економіки.

Для цього потрібно розробити стратегію територіального соціально-економічного розвитку, розрахованої на тривалу перспективу (до 2025 року). Настільки значний тимчасовий горизонт необхідний тому, що він повинен вмістити в себе три етапи - це завершення перехідного періоду, реалізацію великих програм, здатних привести до якісних змін у сферах виробництва, транспорту, розселення, освіти й охорони здоров'я, природокористування й екології, вихід більшості регіонів і підприємств на траєкторію стійкого розвитку.

### **Література.**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: ЮНИТИ, 1996.
2. Месарович М. Теория многоуровневых систем. М.: Мир, 1973.
3. Бурцев В. Управленческий контроль как система. Теория менеджмента, №4, 2000.
4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. М.: Финансы и статистика, 1997.
5. Хрищев Е.И. Менеджмент фирмы, МЭА, 1997.
6. Сырбу И.М. Менеджмент предприятия, МЭА, 1999.
7. Кисилев А.Г. Государственное управление в регионах: новые подходы. Организация менеджмента, №4, 2000.