

---

**В. О. ПАНТЮХІН**

м. Луганськ

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

---

Наукові праці МАУП, 2017, вип. 52(1), с. 66–72

*У систематичному огляді акцентовано увагу на основних факторах, які впливають на сучасний стан розвитку управлінської діяльності. Проаналізовано вплив процесів глобалізації та регіоналізації на розвиток сучасного менеджменту. Визначено особливості розвитку сучасного менеджменту згідно з викликами сьогодення. Розглянуто основні функції управлінців.*

Кардинальні зміни в технології виробництва і характері трудових процесів в економіці, загострення конкуренції, глобалізація економіки й інші явища та чинники призводять до необхідності трансформації парадигми менеджменту, тобто появи сучасного менеджменту. Традиційний менеджмент, який заснований на концепціях класичних шкіл і напрямів менеджменту, вже не відповідає реальній ситуації, що склалася в сучасній економіці. Якщо, як мінімум, до 80-х років, як відмічав П. Друкер, майже всі уявлення про менеджмент не надто розходилися з реальністю й повністю дозволяли спиратися на них у практичній діяльності, то до теперішнього часу вони повністю вичерпали себе [3, 18].

Сьогодні вони такі далекі від реальності, що гальмують розвиток теорії менеджменту, і що ще гірше, заважають практиці. “Уявлення, які були справедливими вчора, можуть буквально водночас стати неспроможними, більше того неправдивими” [3, 17]. Традиційний менеджмент орієнтує менеджерів на досягнення цілей на основі відомих функцій управління, але часто традиційний менеджмент перетворюється на технократичне і бюрократичне управління, пріоритет при цьому отримують процеси, а не кінцеві результати управління.

Проблемі сучасного менеджменту присвячені праці багатьох науковців, зокрема, О. Антонюк, В. Білошанки, М. Головатого, П. Друкера, В. Задорожного, Ю. Маленкова, М. Мескона, І. Отенко, В. Сладкевича, П. Шредера, Г. Щокіна та ін.

Проаналізуємо особливості розвитку сучасного менеджменту.

Досвід багатьох компаній показує, що, ставлячи на перший план процеси, вони часто погіршували кінцеві результати і ставали неефективними структурами. У галузі теорії менеджменту сталася еволюція від тейлоризму до ви-

користання сучасних ідей, концепцій і принципів соціальних наук, синергетики, кібернетики та загальної теорії систем. Внаслідок цього поширюється системний і впроваджується ситуаційний підходи в управлінні організаціями [14, 73]. Кардинальні зміни в технології виробництва, характері трудових процесів, зростання ролі людини в організації, глобалізація процесів економіки, загострення конкуренції, невизначеність зовнішнього середовища, обмеженість використовуваних ресурсів призводять до серйозної зміни змісту і процесів управління.

Як ніколи справедлива сьогодні теза М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі: “Сьогодні ніхто не може вважати себе незалежним від зовнішнього світу” [9, 25]. Жодна організація не може існувати автономно, а повністю залежить від навколишнього світу, оскільки з нього вона отримує необхідні ресурси, і в ньому також знаходяться споживачі результатів, яких вона прагне досягти [Там само]. Процеси глобалізації громадського життя стають важливим чинником, що визначає розвиток теорії і практики управління в сучасному світі.

На початку ХХІ ст. визначилися головні тенденції розвитку світової економіки, які матимуть визначальне значення в розвитку менеджменту [5, 287]. Відбувається глобалізація бізнесу на основі зміцнення компаній та домінування на міжнародних ринках [5, 83].

Знаходять своє продовження процеси глобалізації, більш розвиненої форми інтернаціоналізації — зближення й зростання взаємозв'язку націй і держав світу, що супроводжуються виробленням загальних політичних, економічних, культурних ціннісних стандартів, а глобалізація інформаційного простору забезпечує підвищення ефективності окремих технологій, якщо вони включені у світові виробничі мережі [6, 45].

Відбувається розвиток глобальних інформаційних технологій, в цих умовах компанії різних країн починають взаємодіяти одна з одною, утворювати альянси або вступати в гостру конкуренцію. Багато корпорацій стають об'єктами інтернаціональними за структурою власності й складом персоналу [8, 20].

Глобалізація має свої позитивні й негативні риси, але вона існує у сфері міжнародної торгівлі та інвестицій, незважаючи на посилення протекціонізму країн. Відбувається зміцнення компаній і домінування їх на міжнародних ринках, диверсифікація великого бізнесу на основі горизонтальної та вертикальної інтеграції [5, 283].

Процеси глобалізації та регіоналізації є безповоротними і не залежать, як правило, від волі та дії окремих людей, урядів, держав [10, 7]. Вони припускають перехід менеджерів на міжнародні стандарти у своїй роботі, передусім це облік нових проблем крос-культурного перенесення принципів і форм управління, облік національних інтересів у сфері управління. Домінування національної ділової культури при її взаємодії з організаційною культурою обумовлює існування різних моделей останньою [12, 13].

Використовуються високі інформаційні технології в управлінні, що якісно змінює характер праці, при цьому крайніми сторонами цього процесу є звуження функцій деяких управлінських працівників — перетворення їх на

операторів ЕОМ і різке збільшення управлінської самостійності деяких менеджерів, глобалізація їх управлінських впливів [8, 21].

У сучасних умовах відбувається розгалуження колись єдиної системи менеджменту і поява низки нових спеціалізованих видів менеджменту — маркетинговий, інноваційний, фінансовий та ін. Вони взаємозалежні й істотно відрізняються один від одного [8, 208]. Нововведення стають повсякденним явищем, при цьому вони зачіпають не лише конкретні сфери, як, наприклад, техніка і технологія, а й цілі напрями, у тому числі економічні, організаційні, управлінські. У майбутньому ефективною буде не та організація, яка добре працює сьогодні, а та, яка орієнтована на постійні оновлення [3, 104].

Й. Шумпетер, розробник теорії економічного зростання, вважає, що нововведення складають основу економічного зростання організації [13, 358]. Розробка інновацій проводиться не лише в спеціалізованих службах, а й перетворюється на щоденні інструменти зростання конкурентоспроможності та ефективності усіх підрозділів організації.

Управління організаціями стає багатоцільовим на основі загальних гнучких комплексів цілей, а також спрямоване на досягнення конкретних вимірюваних ключових результатів, при цьому комплекс цілей, як правило, містить: економічні цілі — зростання конкурентоспроможності, віддача інвестицій, прибутку, оновлення техніки і технології; науково-технічні цілі — розроблення нових наукових методів, техніки і технологій, продуктів; соціальні цілі — розвиток людського капіталу, створення сприятливої й комфортної трудової сфери, соціальна відповідальність менеджерів [8, 94].

Організаційні структури стають плоскішими, в них зникають вольові рівні, а ті, хто “живуть на нижніх поверхах компаній”, об’єднуються в команди, що приводить до зміни виконуваних співробітниками ролей і активної участі в ухваленні управлінських рішень. Замість пошуків єдиного правильного типу організації створюються і перевіряються на практиці організаційні структури, які відповідають поставленим завданням [3, 33].

Організаційна структура — не самоціль, а інструмент, за допомогою якого можна підвищити продуктивність праці [3, 25]. Входить у практику реінжиніринг, тобто впровадження основних принципів організації виробництва і управління на сучасній інформаційній і технологічній базі [14, 74].

Особлива увага приділяється проблемам всебічного розвитку і раціонального використання людських ресурсів. Відношення до персоналу організації відбувається як до найважливішого і провідного ресурсу, капіталу, а не як до витрат виробництва, і стає центральним постулатом сучасної організації управлінської діяльності [14, 75]. Змінився і сам підхід до способу управління працівниками. Різні групи працівників діють по-різному в різних ситуаціях. Все частіше “службовцями” керують як “партнерами”, а партнерство вже саме по собі виключає “управління”, оскільки припускає рівність учасників. Партнери не можуть наказувати один одному, вони можуть тільки переконувати один одного [3, 39].

Найважливішою характеристикою менеджменту на сучасному етапі є орієнтація на нову соціальну групу в організаціях — когнітаріат, тобто клас найнятих робітників, зайнятих виключно розумовою працею. Він уже не може розглядатись тільки як один з економічних чинників, а трактується як ключовий ресурс, ефективне використання й нарощування якого стає основним завданням сучасного менеджменту.

Ефективність діяльності компаній все більше залежить від того, наскільки керівництво зможе впоратися із завданням із залучення, управління і утримання інтелектуальних працівників [4, 37]. Відбувається пристосовність управлінських структур, їх здатність йти на зустріч змінам, швидко мінятися разом з навколишнім світом, оскільки інакше організація приречена.

Успіх організації визначається не раціональною організацією виробництва, як вважають представники школи наукового управління і класичної школи, а її здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Виживають тільки ті лідери змін, хто чітко уловлює тенденції змін і миттєво пристосовується до них. Стають ефективними ті організації, де вирішується головне завдання сучасного менеджменту — зростання продуктивності працівників розумової праці [1, 15], а засобом для здійснення інновацій в організації стає тренінг креативності, що проводиться з персоналом [10, 135].

В економіці, що глобалізує, все більше затверджується кластерний підхід, нова управлінська технологія, що дає змогу підвищити конкурентоспроможність за рахунок тісного зв'язку між фірмами-постачальниками і клієнтами, взаємодія з науково-дослідними центрами і університетами, які генерують інноваційні знання. Кластерна політика збирає ключові аспекти інших областей, таких як промислова політика, інноваційна і технологічна політика, політика регіонального розвитку тощо [7].

У сфері організації управління спостерігається динамічний процес переходу від застарілих бюрократичних форм і структур управління, які базувалися на жорсткому ієрархічному розподілі влади і відповідальності, до використання гнучкіших органічних форм і структур: програмно-цільових, сотових, матричних і адаптивних форм і структур управління, в яких використовується логічна інтеграція різноманітної функції, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних, тактичних і оперативних цілей [14, 74].

Розвиток самоврядування — одна з найважливіших рис сучасного менеджменту. Інтенсивний розвиток і становлення самоврядування в середині організації відбувається в різних видах: від мережі команд менеджерів і фахівців, самокерованих децентралізованих підрозділів до розвитку колективних форм власності, коли працівники стають власниками компанії, в якій вони працюють. Тоді кожен співробітник думає і діє як власник бізнесу, а працюючі по найму люди мають таку саму інформацію, як і власники [14, 743].

Залучення персоналу до управління сприяє зростанню продуктивності й якості праці, скорочує витрати, підвищує ефективність і віддачу тих, що інвестуються. Процес ухвалення рішень носить інтелектуальний характер, це проявляється в залученні інтелектуальних ресурсів у сферу планування, переході до багатоцільових планів, які враховують суперечність управлінських

рішень, що приймаються, та їх наслідки. Застосовуються методи економіко-статистичного аналізу, що дають можливість судити про динаміку і тенденції основних техніко-економічних показників. Вводяться методи експертних оцінок, що дають змогу провести ранжирування проблем і резервів ефективності, досліджувати причинно-наслідкові зв'язки процесів і явищ, методи діагностичного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища організації [5, 201].

Впроваджується контролінг — інструмент планування обліку і аналізу положення для схвалення рішень на базі комп'ютеризованої системи збору і обробки інформації на підприємстві [15, 228]. Необхідність розробки творчих рішень породила спеціальні методи: мозковий штурм, синектику і ряд інших спеціалізованих методів [10, 135].

Виникають нові функції менеджерів, що пов'язано з ускладненням економічного середовища, необхідністю максимального використання внутрішніх резервів менеджерів, застосуванням економічних принципів управління. Відбувається перехід до лідерства нового типу, що ґрунтується на пріоритетах: інтелектуального менеджменту — нестандартного творчого мислення менеджерів, універсалізації їхніх знань; інновацій — процесів упровадження нових методів і засобів управління, досконалішій організації праці персоналом; соціальній відповідальності менеджерів і орієнтації цілей управління на розвиток людського капіталу, а не використання людей як дешевого ресурсу [8, 20].

Ширше впроваджується бенчмаркінг — особлива управлінська технологія, коли в практику роботи організації впроваджуються технології, стандарти і методи роботи кращих організацій. Це систематичний процес виявлення кращих організацій, оцінки їх продукції й методів виробництва з метою використання передового досвіду цих організацій [16, 47]. Відбувається перехід від односторонньої орієнтації на економічні результати (прибуток, динаміка продажів) до комплексних критеріїв конкурентоспроможності, стійкості, стабільності розвитку, зіставлення кінцевих результатів з аналогічними показниками світових лідерів організації, які працюють у тій самій сфері.

Соціальна орієнтація менеджменту посилюється, що викликано вимогами часу і суспільства з екологічного і соціального захисту, стійкості економічного розвитку [8, 21].

Безумовно, сучасний менеджмент — це крок уперед до підвищення ефективності організацій, але на шляху до цього є чимало проблем, які ускладнюють сам шлях — це бюрократизм і корупція [11, 362].

Так, П. Друкер відмічав, “що історичні успіхи нації на 80 % визначаються не природними ресурсами, не економічним базисом або технологіями, навіть не талантом народу, а ефективним управлінням”. Виклики сучасного менеджменту універсальні для практично всіх типів організацій. Тому сучасний ефективний менеджмент неможливий без нового загалу управлінців, здатних творчо, інноваційно управляти [2].

У країнах пострадянського простору говорити про прорив у менеджмент у практичну площину сьогодні скрутно. Частина складу менеджерів не має

знань або здібностей та бажання з тих чи інших причин. Важливим є і той факт, що в підготовці професійних менеджерів вистачає прогалин [1, 21].

Результати теоретичного аналізу наукових джерел з проблеми особливостей розвитку сучасного менеджменту дають можливість сформулювати такі висновки: для того щоб вирішувати питання сучасного менеджменту, необхідно розвивати уміння менеджерів мислити самостійно, творчо спираючись на наукові методи, при цьому не механічно запам'ятовувати і впроваджувати чужі “рецепти управління”, а враховувати регіональну своєрідність кожної країни, адже проста ретрансляція поглядів навіть найкращих фахівців — не єдиний і навіть не найраціональніший шлях. У сучасних умовах потрібна переоцінка методів управління, які охоплюватимуть передусім владні структури, оскільки попередні знання і досвід не завжди дають необхідний результат.

## Література

---

1. *Белошанка В.* Управленческая результативность. Киев: Изд. агентство “Стандарт”, 2007. 265 с.
2. *Дафт Ричард Л.* Менеджмент / 6-е изд. пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 864 с.
3. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособие / пер. с англ. Москва: Изд. дом “Вильямс”, 2004. 269 с.
4. *Друкер П.* Управление в обществе будущего / пер. с англ. Москва, Санкт-Петербург, Киев: Изд. дом “Вильямс”, 2007. 305 с.
5. *Егорин А.* Основы менеджмента. Нижний Новгород: НИМБ, 2008. 319 с.
6. *Задорожний В.* Інвестиційні процеси у світовій економічній системі під впливом глобалізації // Наук. пр. МАУП. Вип. 3 (22). 2009. 253 с.
7. Анализ зарубежного опыта повышения отраслевой, региональной и национальной конкурентоспособности на основе развития кластеров / А. Калошин, К. Разгуляев, Ю. Тимофеев, В. Русиков // Политанализ.Ру. 16.01.2009. URL: [http://www.politanaliz.ru/index.php?id\\_article=695](http://www.politanaliz.ru/index.php?id_article=695)
8. *Маленков Ю.* Современный менеджмент. Санкт-Петербург: Экономика, 2010. 439 с.
9. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / 3-е изд. пер. с англ. Москва, Санкт-Петербург, Киев: Изд. дом “Вильямс”, 2007. 663 с.
10. *Никифоров Г.* Психология менеджмента. Харьков: Гуманитарный центр, 2003. 512 с.
11. *Пантюхин В.* Административное управление: теоретико-инновационный аспект. Луганск: Пресс-экспресс, 2015. 370 с.
12. *Пивоваров С.* Сравнительный менеджмент. Санкт-Петербург, Киев, Харьков: Питер, 2006. 382 с.
13. *Пилипенко А., Пилипенко С., Отенко І.* Менеджмент. Харків: ІНЖЕК, 2005. 454 с.
14. Менеджмент [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Г. Щокін, М. Головатий, О. Антонюк, В. Сладкевич. Київ: МАУП, 2007. 807 с.
15. Менеджмент: понятійно-термінологічний словник / Г. Щокін, М. Головатий, О. Антонюк, В. Сладкевич. Київ: МАУП, 2007. 518 с.
16. *Шредер П.* Нове публічне адміністрування або як досягти ефективного врятування? Київ: Фонд Фрідріха Науманна “За свободу”, 2008. 75 с.

*Вирішення багатьох проблем сучасного менеджменту лежить у площині розвитку самостійного мислення менеджерів, які творчо застосовують прогресивні методи роботи, але не механічно запам'ятовують і відтворюють чужі "рецепти управління". Конче необхідно враховувати регіональну своєрідність кожної країни, не обмежуючись просто ретрансляцією поглядів навіть найкращих фахівців. З цієї точки зору потрібна переоцінка методів управління, стосовно передусім менеджменту владних структур, оскільки консервативний досвід не завжди приводить до необхідного результату.*

*The solution to many problems of modern management lies in the development of independent thinking managers who creatively use advanced methods of work, but not mechanically memorize and reproduce other people's "recipe management". It is vital to take into account regional uniqueness of each country, not limited to just Relay views even the best specialists. From this perspective requires reevaluation management, especially regarding management authorities as conservative experience does not always lead to the desired result.*

*Решение многих проблем современного менеджмента лежит в плоскости развития самостоятельного мышления менеджеров, которые творчески применяют прогрессивные методы работы, но не механически запоминают и воспроизводят чужие "рецепты управления". Просто необходимо учитывать региональное своеобразие каждой страны, не ограничиваясь просто ретрансляцией взглядов даже лучших специалистов. С этой точки зрения нужна переоценка методов управления в отношении прежде всего менеджмента властных структур, поскольку консервативный опыт не всегда ведет к необходимому результату.*

**Надійшла 23 січня 2017 р.**