

## ВУЗЛОВІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Вінницький національний технічний університет

**Анотація.** У статті на основі аналізу впливу різних чинників на розвиток сучасного менеджменту узагальнено базові наукові погляди, які уможливили виявити вузлові аспекти, напрями та перспективи розвитку менеджменту XXI століття. Враховуючи особливості української моделі менеджменту, показано необхідність зміни пріоритетів відповідно до викликів сьогодення та обґрунтовано потребу імплементації національної моделі до міжнародної. Акцентована увага на ролі людського фактору в розвитку сучасних концепцій менеджменту.

**Ключові слова:** сучасний менеджмент, ціннісно-орієнтований підхід, перспективи, напрями, тенденції.

## NODAL ASPECTS OF MODERN MANAGEMENT

**Annotation.** The article, based on the analysis of the influence of various factors on the development of modern management, summarizes the basic scientific views that made it possible to identify key aspects, directions and prospects for the development of management in the XXI century. Taking into account the peculiarities of the Ukrainian model of management, the need to change priorities in accordance with today's challenges is shown and the need to implement the national model to the international one is substantiated. Emphasis is placed on the role of the human factor in the development of modern management concepts.

**Key words:** modern management, value-oriented approach, perspectives, directions, tendencies.

Стабільність функціонування будь-якої організації в умовах значного рівня мінливості зовнішнього середовища безпосередньо залежить від ефективності діючої управлінської системи. Управління, як вид людської діяльності, безумовно знаходиться під впливом еволюційних змін, тобто з часом видозмінюється та набуває нових ознак.

Зміна базових параметрів суспільного соціально-економічного розвитку потребує адекватних змін в управлінському процесі, відповідної професіоналізації управління задля забезпечення ефективності розвитку суспільства загалом та організацій зокрема. Визначення та пізнання світових тенденцій у галузі управління на основі аналізу наукових поглядів та соціально-економічних реалій сьогодення, уможливають обґрунтувати необхідність його зміни на етапі сучасних трансформацій в Україні.

Закономірності теорії та практики менеджменту, що висвітлюються в наукових працях [1], свідчать, що в сучасних умовах менеджмент перетворився на одну з найбільш динамічно розвинутих сфер науки управління зі своїм предметним полем. В умовах нестабільного, розбалансованого розвитку соціально-економічних систем класичний менеджмент, заснований на емпіризмі та практицизмі, вичерпав свої теоретичні можливості використання. В наукових публікаціях другого десятиріччя XXI століття виразно стало визнання методологічної кризи менеджменту та необхідності перегляду всієї теорії управління [2].

Потреба в оновленні класичного менеджменту призвела до того, що у 2009 році відомі учені і практики менеджменту під керівництвом Г. Мінцберга сформували двадцять п'ять масштабних задач менеджменту XXI століття [3]. Водночас з'явилися праці науковців, які розвивали та доповнювали підходи до вивчення перспектив, можливостей та тенденцій розвитку сучасного менеджменту [4].

В нинішніх умовах постає питання систематизації, узагальнення та визначення вузлових аспектів та напрямів розвитку сучасного менеджменту та потенційних можливостей і перспектив трансформації галузі управління в Україні.

На перетині XX і XXI століть у світі посилюються глобалізаційні та інтеграційні процеси, стрімко розвиваються інформаційні технології, ускладнюються умови діяльності організацій, зростають потреби людини, підвищується роль її інтересів у суспільному розвитку, здійснюється перехід від традиційної до цифрової та «зеленої» економіки. Ці та інші фактори примушують підприємства та організації змінювати свої базові принципи функціонування та розвитку, безпосередньо впливають на формування сучасної системи теоретичного та практичного менеджменту.

Реалії сьогодення викликають багато проблемних питань в управлінні, які потребують негайного вирішення. Так, нова, дружня до екології, «зелена» економіка, що пов'язана зі зміною клімату на планеті, суттєво впливає на технологічні та виробничі процеси. Окрім того, підвищується роль соціальної відповідальності бізнесу. Вплив природних та екологічних факторів обумовлює необхідність змін пріоритетів у стратегічному розвитку підприємств, переорієнтації на суспільні, національні інтереси, замість індивідуальних, споживчих інтересів. Саме перед менеджментом постає завдання створення систем заохочень керівників підприємств до реалізації майбутніх проєктів, спрямованих на першочергові довгострокові, соціально значимі, цілі та завдання.

Це завдання в західних компаніях вирішується на основі використання ціннісно-орієнтованого підходу, який передбачає поступову переорієнтацію систем мотивації з грошових винагород на ціннісні установки. В умовах перевиробництва й насиченого товарами ринку, з одного боку, й домінування моралі отримання задоволення та «інноваційного марнотратства» [5], з іншого боку, актуальним є маркетинговий підхід до управління, який пов'язаний з необхідністю проведення агітації та маніпулюванням свідомістю потенційних споживачів на користь розширення різних послуг. Процес виробництва все більше залежить від нових технологій і знань, а також від інтеграційних процесів. Поступово формується економіка знань. В таких умовах частка інформаційних, «інтелектуальних» витрат у загальних витратах різко зростає, а, отже, набуває поширення когнітивний підхід до управління. Знання стають основною продуктивною силою й засобом виробництва, перетворюючись на головне поле конкуренції.

В процесі управління знаннями менеджмент заохочує інновації та вдосконалення, сприяє створенню корпоративних співтовариств новаторів, командній роботі за одночасної підтримки креативності та різноманіття. Цифровізація та загальна глобалізація змінюють традиційне уявлення про робоче місце і його роль у виробництві та управлінні. Нові бізнес-моделі, особливо в IT-сфері, все частіше роблять ставку на форму праці за межами організації, а саме фріланс. Просторова розосередженість працівників потребує нових методів формування та забезпечення здорового морально-психологічного клімату й гідних умов праці. Вільні форми організації трудового процесу та відносин потребують нових методів управління та змін у традиційній формальній ієрархії [6].

Нові виклики в системі менеджменту диктують зміни способу використання методів управління: роль традиційних організаційно-розпорядчих методів знижується, а соціально-психологічних, навпаки, – підвищується; в економічних методах фокус переноситься з економічних показників на фінансові. Перевлаштування менеджменту для роботи у відкритому глобальному інформаційному просторі пов'язано з диверсифікацією робочої сили, підвищенням вимог до її культурно-освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня. Управлінцям потрібна здатність не лише до дедукції та аналізу, але й до системного мислення й формулювання концепцій [3].

В сучасних умовах зароджується культура «кібергізації людини», модель якої сприяє байдужості та беземоційності соціуму. З часом це може привести до виведення людини за межі її участі у цифрових процесах. Такий ризик обумовлює необхідність перегляду основних положень не лише теорії організації робочого місця кожного співробітника, але й філософії самого менеджменту.

У сфері менеджменту на перший план постає розвиток людини-особистості, її лідерського й культурно-емоційного потенціалу. Від працівника як основного об'єкта менеджменту потрібна вже не стільки старанність, скільки творча ініціатива, креативність, висока зацікавленість у кінцевому результаті. Саме пошукова активність персоналу є головним джерелом успішного функціонування компаній, оскільки більшість змін, що проводяться, в організації здійснюються задля активізації людського фактору. Тепер співробітник розглядається не як об'єкт управління, а об'єкт-суб'єкт управління, партнер в бізнесі. Водночас реальністю стає зміна характеру відносин керівника й співробітника: сьогодні керівник залежить від інтелектуального співробітника, від його якостей більше, ніж співробітник залежить від керівника. Як зазначав П. Друкер «завдання менеджменту в компанії інтелектуальної ери - змусити звичайних людей творити незвичайні речі» [1].

Сучасний менеджмент все більше орієнтується на найманих працівників інтелектуальної праці, які генерують інновації, а саме креативних осіб, потенціал яких ґрунтується на знаннях та використанні інтелекту, що володіють цифровими та комунікативними компетенціями. Звідси, одним із головних завдань менеджменту будь-якої організації є конкурентна боротьба за таких працівників.

Нинішній етап розвитку менеджменту характеризується переходом до більш соціально-орієнтованого управління, основними принципами якого є відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл; інноваційність як найважливіший критерій професіоналізму менеджера; визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством загалом, так і перед окремими людьми, що працюють в організації, зокрема; ставлення до людей як ключового й невичерпного ресурсу організації. Однак, як і раніше, сучасний менеджмент прагне знайти і розробити засоби й методи, які б сприяли найбільш ефективному досягненню цілей організації, підвищенню продуктивності праці та рентабельності виробництва, з огляду на умови, що склалися у внутрішньому й зовнішньому середовищах організації.

Нині в управлінській літературі сформовано низку сучасних концепцій менеджменту, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності організації, а саме фінансово-орієнтований менеджмент, маркетинг-менеджмент, менеджмент якості (процесно-орієнтований менеджмент), менеджмент знань і соціально гуманістичний менеджмент [7, с. 198].

Вузловими аспектами нового менеджменту є управління якістю в умовах глобалізації; зростання різноманіття робочої сили; «відкритий менеджмент»; формування нових видів менеджменту та їх вихід за межі фірми; лідерство VS-менеджменту. Можливості сучасного менеджменту пов'язуються з такими його особливостями: в основі діяльності сучасних керівників лежить управління змінами; у зв'язку з розвитком інформаційних технологій знижується роль менеджерів середньої ланки; посилюється взаємозв'язок між видами діяльності менеджера й структурами та культурами організації, практика управління віддзеркалює основні цінності та установки; необхідність осмислення великих потоків інформації; необхідність розуміння зовнішнього середовища.

Узагальнюючи вищезазначене, можемо виділити дві найбільш вагомні тенденції розвитку сучасного менеджменту у світі: 1) посилення «технократизму» в управлінні під впливом науково-технічного прогресу та цифровізації, підвищення ролі якості продукції в конкурентній боротьбі та ускладнення місця й ролі пропозиції в економіці; 2) збільшення уваги до соціальних і поведінкових аспектів управління, а саме організаційної культури, різних форм демократизації управлінських функцій, участі рядових працівників в управлінні, власності й прибутках тощо [6, с. 27].

Виокремлення особливостей та тенденцій розвитку сучасного менеджменту дає змогу обґрунтовано прогнозувати перспективи його розвитку. Як впливає зі звітів провідних менеджерів Центральної і Західної Європи, США, основні зміни в діяльності управлінців відбудуться в таких сферах [8, с. 46]: авторитарний стиль управління поступається місцем демократичному; скорочується число рівнів управління; розширюється практика делегування повноважень; оплата праці стає більш залежною від кваліфікації і результатів; більшість робіт виконується багатофункціональними командами; основна увага приділяється управлінню людьми; зростає попит на універсальних менеджерів; розширюється практика позаштатних співробітників.

Актуальні масштабні завдання з трансформації сучасного менеджменту для умов України з врахуванням національних особливостей менеджменту дала змогу дійти висновку про необхідність адаптації національного типу управління до міжнародного, визначення меж та універсальності методологічного інструментарію менеджменту, розширення складу завдань управління.

Особливості української моделі менеджменту, для яких характерна суперечність об'єктивної необхідності й психологічного відторгнення форм, що склалися, до основних пріоритетів розвитку менеджменту в Україні диктують віднести формування організаційної культури, яка забезпечує задоволення потреб вищих рівнів і лояльність персоналу, що сприяє досягненню результату; формування ефективних комунікацій; обов'язкове встановлення пайової участі кожного працівника в загальних результатах, що припускає перехід до гармонізації інтересів; нові підходи до співучасті або партнерства всіх працівників організації на всіх етапах її розвитку: від вироблення місії організації, постановки цілей для групи до особистих цілей; відмова від прирощеного й формування підприємницького типу організаційної поведінки, вивільнення творчої підприємницької активності на внутрішньо фірмовому рівні; технологізація менеджменту як чинник ефективності управління та інноваційний засіб мотивації персоналу до саморозвитку; самоменеджмент керівника, його уміння

дати оцінку своїм управлінським якостям, результатам роботи, виявити обмеження й слабкості у своїй діяльності, працювати над собою задля пошуку резервів і постійного вдосконалення, що також є важливим поведінковим ресурсом підвищення ефективності управління [9].

Отже, концепції, на які сьогодні спирається практична управлінська діяльність на вітчизняних підприємствах і які здебільшого орієнтовані на вирішення приватних завдань щодо економічного розвитку, потребують перегляду. Для якісно нового етапу розвитку менеджменту необхідні сучасні підходи, які забезпечать адекватні рекомендації та уможливають узгодити цілі підприємств із завданнями суспільного розвитку в сучасних реаліях.

Безперечною умовою філософії сучасного менеджменту, що відповідає сьогоденню, є усвідомлення зростаючої ролі людського фактору, особистих якостей людини, її професіоналізму, а також усієї системи взаємовідносин працівників у діяльності організації. Гуманізація та соціалізація менеджменту, налагодження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечення прозорості в управлінні, підтримка креативності та командної роботи, протидія «кібергізації людини» за умов широкого застосування цифрових технологій тощо є неповним переліком подальших напрямів розвитку менеджменту як теорії так і практики.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. Москва : ИД «Вильямс», 2003. 270 с.; Друкер П. Управление в обществе будущего. Москва : ИД «Вильямс», 2007. 139 с.; Канке В. Философия менеджмента : учебник. Москва : КНОРУС, 2010. 392 с.; Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера ; пер. с англ. В. Кузина. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 1168 с.; Новопашин А. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики : монография. Москва : Высшая школа, 2001. 230 с.
2. Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента. Best Business Books. 2013. 276 с.; Кузин Д. Менеджмент XXI века: новый взгляд. Теория и практика управления. 2014. № 4. С. 16–25.; Баценко Л., Галенін Р., Андрієнко А. Становлення сучасних теоретичних положень про організацію в аспекті розвитку науки управління. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 258–265.
3. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века. Harvard Business Review. 2009. Октябрь. URL: [http://www.germostroy.ru/opinion/art\\_887.php](http://www.germostroy.ru/opinion/art_887.php) (дата звернення: 26.09.2020).
4. Кузин Д. Менеджмент XXI века: новый взгляд. Теория и практика управления. 2014. № 4. С. 16–25.; Антонов В., Кузьмина Е. Факторы и тенденции развития менеджмента. Актуальные вопросы управления. 2015. № 3. С. 90–93.; Канафоцька Г. Нова парадигма менеджменту XXI століття. URL: <https://www.ar25.org/node/12949>.
5. Чухрай Н. Сучасна модель розвитку суспільства: інноваційне марнотратство чи об'єктивна необхідність? Бізнес-Інформ. 2012. № 5. С. 8–12.
6. Плахотнік О.О., Кучер М.М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту // Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Випуск № 5(79). С. 20-28.
7. Ситник Й. Засади формування парадигми менеджменту світогляду й особистісно-власницького зростання. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 196–206.
8. Сухинин В., Горшенина М. Введение в менеджмент : учебное пособие. Сызрань, 2010. 114 с. URL: <http://docplayer.ru/27289113-Vvedenie-v-menedzhment-uchebnoe-posobie.html>.
9. Родченко В. Деякі підходи щодо вдосконалення систем управління виробництвом в Україні. Проблеми системного підходу в економіці. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Rodchenko\\_308.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Rodchenko_308.htm).

**Небава Микола Іванович**, к.е.н., професор, декан факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, [nebava@vntu.edu.ua](mailto:nebava@vntu.edu.ua)

**Nebava Mykola**, Candidate of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Management and Information Security of Vinnitsa National Technical University, Vinnitsa, [nebava@vntu.edu.ua](mailto:nebava@vntu.edu.ua)