



ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

УДК 623.011, 65.013

*Задорожний І. С.,
Задорожний С. В.¹*

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ У ХХІ СТОЛІТТІ

У статті розглядаються питання аналізу менеджменту на початку ХХІ століття і подальші стратегічні зміни в теорії та практиці менеджменту.

***Ключові слова:** менеджмент, система, структура, персонал, керівництво, організація, знання.*

ВСТУП

Кінець ХХ та початок ХХІ століття характеризуються світовими спеціалістами з менеджменту як часи великих та бурхливих змін [1]. У ці часи відбулося багато знакових подій, які зворушили світову економіку і суспільство. До таких подій можна віднести:

- створення Євросоюзу і появу нової валюти – євро, яка склала конкуренцію світовій валюті – долару США;
- розвал СРСР і появу багатьох незалежних країн, що розірвало виробничі ланцюги СРСР, призвело до втрати світових ринків та знизило конкурентоспроможність російського рубля;
- руйнування союзної фінансової системи; фінансові системи незалежних держав при цьому тільки почали створюватися і були ще дуже слабкими;
- велика маса надрукованих і незабезпечених доларів та цінних паперів призвели до послаблення світової валюти (долара США) і до дефолту світової фінансової системи у 2008 році.

Для незалежної України розвал СРСР призвів до економічного спаду багатьох напрямків діяльності, а передача інструментів фінансового забезпечення (банків, інвестиційних і страхових компаній) в приватні руки призвела до абсолютної незацікавленості приватних банків фінансувати ризикові напрямки діяльності як в промисловій, так і в непромисловій сфері. Відмова від державного управління промисловими та сільськими господарствами (ліквідація міністерств), відсутність досвіду, законів і методів ринкового регулювання призвели до глибокого їх занепаду. З'явилися проблеми виживання організацій

¹ Рецензент – Мигус І. П., д. е. н., доцент



різного статусу і напрямку діяльності, що викликало необхідність пошуку теоретиками з менеджменту і економістами нових методів та схем управління.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даного дослідження є пошук та аналіз методів, структурних схем управління, поняття організації, методів управління персоналом, стилів роботи керівників і ставлення до знань та інновацій у XXI столітті, що може допомогти стабілізувати та підвищити ефективність показників вітчизняних організацій, а заодно і покращити соціальний статус кожного українця.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зміна моделей структур управління. У період останнього десятиріччя XX століття Міжнародний валютний фонд відзначив, що світ поділився на успішні країни, де виробіток на працівника складає від 30 000 до 6000 доларів США, розвинені країни, де виробіток склав від 6000 до 400 доларів США, та слаборозвинені, виробіток яких склав від 400 до 50 доларів США. Таким чином констатується, що в світі існує неоднозначність виробітку на одного працівника, яка відрізняється у 600 разів. Це означає, що в світі існують успішні країни, країни середньої успішності і малоуспішні.

Слід погодитися, що значним чинником у досягненні тих чи інших успіхів країни є рівень її менеджменту, що менеджмент в різних країнах знаходиться на різних рівнях як в теоретичному, так і практичному плані. У такому разі слід також погодитися, що розвинені країни для збільшення свого успіху будуть удосконалювати свої методи і структури управління, а неуспішні держави, щоб зберегти свою особистість і незалежність, повинні шукати методи і структури для виживання і покращення свого стану.

Як бачимо, це абсолютно різні завдання, а це значить, що і рекомендації для їх вирішення слід очікувати різні. Все це вказує на необхідність пошуку нових рішень як для перших, так і для других. Розглянемо більш детально стан розвитку кожного з напрямків управління.

Відомі варіанти структур управління можна класифікувати на *формальні та неформальні*. Формальні структури можна поділити на *механічні та органістичні* [2].

До механічних структур управління відносять такі: *лінійні, функційні, лінійно-штабні, лінійно-функційні та дивізійні*, які добре зарекомендували себе на різних етапах розвитку менеджменту в XIX та середині XX століття.

Глобалізація ринків змінила відносини між напрямками і сферами діяльності. У лідируючих організацій з'явилась можливість



виходу на нові ринки. У них виникла нагальна потреба управляти не тільки обіговим капіталом (залученням великої маси капіталу), але і швидкістю введення інновацій, тобто швидкістю залучення інвестиційного капіталу. Ці проблеми вимагають від менеджменту розвивати і використовувати *програмно-цільові, інноваційно-організаційні* структури.

Поява нових структур управління в промисловості привернула увагу і фінансових структур, які, в свою чергу, зацікавлені в надійному розміщенні своїх капіталів. З'явилися нові форми співпраці – *промислово-фінансові групи (ПФГ)* [3, 4]. У результаті взаємодії промислових і фінансових організацій з'явилися нові структури управління, такі як *венчурні* та *атомістичні*. Для їх ефективного управління потрібні були нові види структур управління, і ними стали *мережеві структури*. Як бачимо, на зміну *механічним* структурам управління прийшла низка *органістичних* структур управління.

Виникла потреба в нових підходах у плануванні, інформаційному забезпеченні, захисті конфіденційної інформації, введенні нових зворотних зв'язків, контролю і нових критеріїв управління.

Особливістю планування таких структур стало довгострокове планування з елементами корегування – *стратегічне планування*.

Враховуючи міжконтинентальні відстані між членами ПФГ, потрібно було створювати оперативні інформаційні системи зв'язку, які б працювали в натуральному масштабі часу і були захищені від несанкціонованого доступу. Такі системи зв'язку стали розроблятися на базі спеціальних комп'ютерних систем і в останній час – Інтернету.

З'явився новий критерій для управління такими структурами, критерій оцінки успішності – *бути першим*.

Згадаємо рекомендації при реструктуризації компанії «Дженерал Електрик», які розробив керуючий компанією Джек Уелч [4]. Першою його порадою була вимога «...*стати першими* або *другими* на світовому ринку». Друга порада: «... поки не пізно – *змінюйся. Поспішай!*» Компанія за період реструктуризації із 155 напрямків діяльності залишила 33, а з 900 тисяч працюючих залишила 128 тисяч. При цьому було призупинено всі напрямки, які не давали можливості виконати першу пораду.

Критерії ефективності систем управління – *бути найуспішнішим* (першим або другим), пошуки і планування змін та найшвидше їх впровадження – стали ключовими для успішних організацій при їх реструктуризації та перепроєктуванні на початку XXI століття.

Менш успішні організації також почали пошук нових структур управління, які б допомогли їм стати більш успішними в своєму, хай і в малому, бізнесі. Такими структурами стали *кліткові* структури.

Прикладом таких кліткових структур є структура, яку використовують сучасні успішні ресторани. Основними заходами, які



приносять головний дохід ресторану, є не цілодобове запрошення пересічних клієнтів, а організація оригінальних заходів: показового весілля, корпоративів, днів народження VIP-осіб. Для проведення таких заходів менеджери ресторану повинні взяти на себе зобов'язання не тільки з підготовки місця проведення, освітлення, посуду, оригінальних страв, а ще й щодо залучення кращих постачальників квітів, фотографів, музики з живим звуком, відомих співаків, груп танцюристів та ін. Все це мати власне, та ще й на високому рівні, не під силу жодному ресторану в світі. Вихід було знайдено шляхом створення *кліткових структур*.

Кліткова структура заснована на домовленості всіх учасників надати *найкращі* послуги. Причому кожний з учасників оригінальної послуги може на свій розсуд надавати свої послуги іншим ресторанам чи організаціям.

Таким чином, ресторану не потрібно розвивати кожний напрямок послуги до рівня найкращого, а це значить, що він не залучає додаткових інвестиційних коштів. Його завдання – відібрати із всіх хороших *найкращих*.

Кожний з учасників кліткової структури, надаючи оригінальну послугу, має сам турбуватися про підтримку свого рівня; він знає, що в разі втрати рівня послуги його не запросять бути учасником такої кліткової мережі, і він втратить свій сегмент ринку.

Наступні кроки зміни структур управління в майбутньому можливі на основі *злиття елементів кліткових та мережесих структур*.

Глобалізація ринків та використання глобальних інформаційних комп'ютерних систем привели до появи абсолютно нових структур управління – *віртуальних структур*.

Віртуальні організації є мережею ділової співпраці, що включає основний бізнес даної організації, її зовнішнє оточення (постачальників, споживачів і т. д.), функціонування яких координується і об'єднується за допомогою сучасних інформаційних технологій і засобів телекомунікації.

З'явилися *«віртуальні колективи»*, які формуються в міру виникнення необхідності в створенні певної вартості для задоволення специфічних потреб. При цьому не виникає фізичного колективу як організації, а відбувається лише об'єднання особливих здібностей в єдину систему, яка виявляється здатною створити необхідну вартість [4].

Концепція віртуальної організації створює принципово нові можливості для бізнесу і, очевидно, широко використовуватиметься в XXI столітті.



Особливості в управлінні персоналом. Новітнім напрямком в управлінні персоналом і створенні структур управління є *неформальні* структури [7].

Вони засновані на використанні можливостей кожного з працівників організації, включаючи його власні цілі та інтереси, його ментальні і когнітивні можливості, емоційний стан та методи управління керівника.

Запропоновані моделі емоційного інтелекту включають такі ментальні здібності: усвідомлена регуляція своїх емоцій і емоцій інших людей (невербальне сприйняття); розуміння (осмислення) емоцій своїх і емоцій інших людей; асиміляція емоцій в мисленні; розпізнання і прояв емоцій; використання емоцій в мисленні і управлінській діяльності.

Все це забезпечує гнучке планування, творче мислення, переорієнтацію уваги і особливу мотивацію.

До моделей цього класу відноситься модель Д. Гоулмана, яка подає емоційний інтелект як поєднання когнітивних здібностей і особових характеристик. Вона включає чотири компоненти: *самосвідомість, самоконтроль, соціальне розуміння і управління взаємовідносинами.*

Ці компоненти можуть сприяти створенню *позитивного* організаційного клімату або *негативного.*

Стилі управління керівника. Відомі стилі управління, що створюють позитивний клімат, їх називають *резонансними*, і ті, що створюють негативний вплив, їх називають *дисонансними.*

До резонансних стилів управління відносяться *ідеалістичний, повчальний, товариський, демократичний.*

Найкращим з них є *ідеалістичний стиль.* При використанні ідеалістичного стилю керівник повинен виступати в ролі *оптиміста і мрійника.* Він генерує нові ідеї, заряджає своєю енергією творчих працівників, а через них увесь колектив, надихає їх усвідомити завдання, допомагає їм визначити своє місце в досягненні мети.

Для застосування цього стилю управління рекомендується керівнику культивувати такі характеристики емоційного інтелекту: *натхнення, відвертість в передачі інформації, щирість, чесність, упевненість в собі, співпереживання.* Це допомагає виконавцям долати внутрішні бар'єри і одночасно формує стійкий зворотний зв'язок в системі управління між цілями (планами), резонансом виконавців (організаційним кліматом), результатами і невирішеними проблемами.

До дисонансних стилів управління відносяться *амбітний та авторитарний* стилі управління.

Амбітний стиль управління заснований на сильних сторонах керівника і сильних сторонах персоналу організації (відмінні фахівці з розробки товарів, продажу, нових технологій). В основі цього стилю



лежить *правило бути першим, працювати швидше і якісніше*. Якщо керівник працює в такому високому темпі, він вимагає того ж і від своїх підлеглих. Це відмінна і сучасна стратегія, але працювати в такому темпі не кожному під силу: одні не справляються з таким темпом, інші починають хворіти, треті розчаровуються в такому керівнику і шукають собі більш поміркованого керівника.

Рекомендується керівникам цього стилю управління використовувати такі характеристики емоційного інтелекту: *прислухатися до думки інших (я почую кожного), постійно орієнтувати підлеглих до високих досягнень, пошуку нових способів підвищення продуктивності праці, виховувати в кожному працівникові високу особисту волю до перемоги (досягнення надрезультатів), формувати внутрішнє бажання відповідати більш високим стандартам якості*.

Авторитарний стиль управління заснований на *страхові*, і, в першу чергу, поширюється на своїх близьких і підлеглих. У підлеглих цей стиль породжує *страх, потайність, брехню і небажання спілкуватися* зі своїм керівником. Такий стиль часто *деморалізує колектив, вбиває волю, знижує моральний дух і продуктивність праці*.

Основними характеристиками авторитарного стилю управління є емоційні характеристики: *персифікований страх, довга дистанція з підлеглими, нестриманість у гніві, неприязнь і презирство до підлеглих, особиста впливовість керівника, прагнення до отримання високого і швидкого результату*.

На вибір стилю управління керівника в значній мірі впливає його місце в ієрархічній структурі управління. Так, президент, ректор, директор знаходяться на верхній сходинці управління, і вони за видом діяльності і ієрархічним станом далекі від виконавців на оперативному рівні. Їх стиль управління повинен сприяти досягненню результатів організації і створювати корпоративний дух організації в цілому.

Спеціалісти з менеджменту прийшли до висновку, що найбільш ефективним стилем управління керівника сьогодні визнано *авторитарний стиль* у поєднанні з *ідеалістичним стилем* управління, але керівникові, який використовує авторитарний стиль управління, рекомендується ширше використовувати елементи емоційного менеджменту, а саме особисту *ініціативу, самоконтроль і емпатію*.

Ініціативність авторитарного керівника потребує з його боку ретельно продумувати механізми вирішення завдань і мотивації в складних умовах (ручному управлінні), не чекаючи слушної нагоди.

Самоконтроль такий керівник використовує для *особистої самооцінки* своїх емоційних вчинків, доручень, манери триматися, говорити, слухати, стримувати свій гнів і дратівливість, або навпаки, посилити свою поведінку для проведення потрібних на його думку змін.



Емпатія – це здатність керівника формувати в себе відповідальність за результати роботи підлеглих і піклуватися про розкриття в них кращих якостей.

Останні три характеристики дозволяють керівнику організувати жорсткий негативний зворотний зв'язок у системі управління.

Прогнози майбутніх змін структур управління. Відомо, що вид структури управління в значній мірі відображає як економічний, так і соціальний стан суспільства. Сьогоднішнє суспільство втрачає пріоритети економічних і фінансових цінностей, а з втратою таких пріоритетів втрачається і пріоритетність управління в цих сферах.

Сьогодні важко визначити, які цінності обере суспільство в найближчому майбутньому. Можливо, це буде необмежена гра в смартфони, що стає наймоднішим напрямком серед молоді; можливо, це будуть ігри самих з собою; можливо, це буде щось інше, але все більше стає прозоро те, що матеріальні цінності втрачають свою пріоритетність для більшості обмежених у матеріальних можливостях людей. Світ катастрофічно розділяється на успішних (багатих) і неуспішних (бідних). Але не можна зробити однозначний прогноз, хто з них агресивніший і страшніший для суспільства: чи голодний, який стає на шлях крадіжки, вбивства або обману; чи ситий, який, знищуючи виробництво, відбирає можливість працювати, обкрадаючи не одного, а зразу багатьох на місцевому, регіональному чи держаному рівні. Прикладів багато і не помітити їх неможливо.

Відношення до інновацій. Ще на початку ХХ століття російський економіст М. Кіндратієв підтвердив циклічний характер розвитку країн світу. Одні і ті ж країни в різні часи зазнають економічних підйомів і спадів. За такими ж циклічними законами розвиваються галузі і підприємства.

М. Кіндратієв довів, що *спади* виникають у результаті впливу зовнішнього середовища, тобто конкуренції ринку. Ознаки змін слід виявляти заздалегідь, і протистояти їм можна заздалегідь розробленими заходами. А от *підйоми* настануть тільки в тому випадку, коли організація знайде *щось нове, інноваційне*, і стане слідувати впровадженню цього нового; копіювання методів управління країн, які знаходяться на підйомі, іншими країнами, які знаходяться на спаді, ні до чого хорошого не приводить. Їх повторювати немає ніякого сенсу, оскільки умови кожної країни чи бізнесу оригінальні і вимагають індивідуального підходу.

Змінилося поняття організації. Із швидкими змінами ринкових відносин змінилося саме поняття організації. Підприємство, суспільство, сім'я для довгострокового виживання завжди рухались до стабільного стану. Стабільність завжди була тим ідеалом, який їх підтримував і зберігав. У теперішніх умовах вижити може тільки та



організація, яка якнайшвидше буде перебудовуватися і пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.

Іншими словами, організація, яка залишається стабільною, приречена на вимирання, покращити свої позиції на ринку можливо тільки за рахунок використання *гнучкої стратегії* і *інновацій*.

Сучасна організація повинна бути орієнтована на систематичну відмову від будь-якої закоренілої звички, від шаблонів, від всього того, до чого люди вже звикли: найкращих товарів, найуспішніших послуг, високоякісного сервісу, набору знань, відмінних стосунків з людьми і колегами. Іншими словами, організація має бути *готовою до постійних змін*.

При такому підході змінюється і менеджмент організації: він повинен бути націлений *на використання знань* в організації для реалізації мети організації, *вкладення знань* в засоби виробництва, інструменти і процес створення товару чи послуг, а найголовніше – *у збільшення знань* самої організації.

Ставлення до знань у сучасній організації. Знання – найбільш швидкокопсувний товар. Знання розтікаються дуже швидко. Вимоги до оновлення знань постійно прискорюються. Наприклад, у 20–40-х роках ХХ століття людина, яка мала 3–4 класи освіти, могла працювати на хорошій посаді; додатково вчитися потреби не було. В 50–70-ті роки, щоб обіймати хорошу посаду, потрібно було мати середню або вищу освіту. Сьогодні ж для цього необхідно перекваліфікуватися кожні 4–5 років. У майбутньому цей термін буде тільки скорочуватися.

Колесо люди винайшли за 3000 років до нашої ери. Паралельно два колеса поставили ще за часів Римської імперії, а от послідовно – тільки в 1780 році нашої ери. Термін винаходу велосипеда затягнувся на 4780 років. Минуло 400 років опісля винаходу Леонардо да Вінчі до промислового виробництва підводного човна. Виробництво ракет розпочалося через 70 років опісля винаходу К. Ціолковського. Знадобилось менше 20 років, щоб виготовити атомну бомбу, 15 років – на серійне виготовлення комп'ютерів, 10 років – на впровадження телевізійних технологій, а мобільного зв'язку – ще менше.

Все це підкреслює ту думку, що процесом знань, їх пошуками і розвитком потрібно займатися дуже уважно. Процес пошуку і впровадження знань виявився дуже складним. Відомо чотири моделі створення знань:

Перша модель формулюється як перехід *«від вербального до невербального»*. Від того, хто знає до того, хто ще не знає. Це можливо тільки через висококваліфікованих спеціалістів, через їх бажання передавати знання тим, хто їх ще не має.

Менеджмент організації повинен взяти на себе зобов'язання по пошуку і виявленню таких людей, які здатні генерувати ідеї і нові



знання, бути готовими передавати їх іншим. Це складний пошук, тим більше, що глибокі знання мають тільки кваліфіковані спеціалісти в своїй сфері, і ділитися ними вони не поспішають. Менеджмент має взяти на себе зобов'язання гідно мотивувати працю таких спеціалістів.

Друга модель формулюється як «від точних знань до точних». Тільки висококваліфікований спеціаліст може комбінувати відоме і знаходити нове – невідоме. Такі комбінації ведуть до винаходів 1–2 рівнів (за 5-бальною шкалою).

Для організації такої роботи менеджмент організації повинен взяти на себе обов'язки забезпечити таких спеціалістів усім необхідним для їх роботи, тобто необхідним забезпеченням і не заважати цьому пошуку.

Третя модель основана на гіпотезі «від невербального до точного», тобто знання, які знаходяться на рівні інтуїтивних, у спеціаліста потрібно конвертувати в знання, які придатні для тиражування (до синергізму), і це призводить до винаходів 3–4 рівня.

Четверта модель заснована на гіпотезі «від точного до невербального», тобто спеціалісти передають знання більш широкому загалу, а від них – всім, кому вони потрібні в подальшій роботі.

Такий процес використання чотирьох моделей пошуку і впровадження знань в теоретичному та практичному менеджменті називають *спіраллю знань*. Сучасна організація повинна мати структури, які могли б (були спроможні) виділити з хаосу діяльності нові ідеї і перетворити їх у нові знання. Такими структурними одиницями є інноваційні підрозділи зі створення товарів, технологій та управління, підрозділ стратегічного розвитку та маркетингу.

ВИСНОВКИ

На основі вищенаведеного можна прогнозувати такі напрямки в сучасному менеджменті:

1. Успіх сьогоднішньої організації в значній мірі залежить від вибору структури управління, методів управління персоналом і стилю управління керівника. Вони багатоваріантні. Найкращим вибором буде такий, який призводить до найвищої продуктивності праці за найменшого обсягу використання ресурсів.
2. Еволюція розвитку структур управління сучасних організацій знаходиться на рівні комплексного використання механічних, органістичних і неформальних структур управління.
3. Успішності організацій сприяє вибір методів управління персоналом, основою яких є посилення неформальних відносин між рядовим працівником і керівником, використання в управлінні елементів емоційного менеджменту, ще більше залучення виконавців усіх рівнів до управління організацією.
4. Рівень успіху організації в значній мірі залежить від стилю управління керівника. Найефективнішим стилем управління



сьогодні визнається поєднання авторитарного стилю управління з ідеалістичним, але керівникові, який використовує авторитарний стиль управління, рекомендується ширше впроваджувати елементи емоційного менеджменту, а саме особисту ініціативу, самоконтроль і емпатію.

5. Для економічного існування і успішним, і неуспішним організаціям зберегти, а тим більше покращити свої позиції на ринку можливо тільки за рахунок використання нових знань, гнучких стратегій, інноваційного розвитку та високого рівня культури персоналу підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
2. Латфуллин Г. Р. Основные тенденции и концепции управления на стыке веков / Г. Р. Латфуллин // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1.
3. Джеймс Л. Гибсон. Организации: поведение, структура, процессы / Джеймс Л. Гибсон, Джон Иванцевич, Эжемс Х. Доннелли. – М.: Инфра-М, 2000. – 660 с.
4. Слейтер Р. Стань лучшим или проиграешь! 31 секрет лидерства от Джека Уэлча, управляющего «Дженерал Электрик» / Р. Слейтер. – М.: Издательство «Лори», 2000. – 143 с.
5. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 301 с.
6. Задорожний І. С. Проектування систем менеджменту з використанням елементів емоційного інтелекту / Задорожний І. С., Задорожний В. І., Старовойтенко Н. В. // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. – Випуск 24, частина 1. – Черкаси, ЧДТУ, 2009. – С. 158–164.

Дата надходження до редакції – 04.03.2013 р.