

У вітчизняній економічній літературі поняття емісійного ресурсу досліджується недостатньо. Наприклад, автори статті «Емісійний дохід» в «Енциклопедії банківської справи України» [16] як дохід визначають лише ту частину емісії грошей, що використовується для фінансування бюджетних витрат, а решту її позбавляють статусу доходу, з чим не можна погодитися.

Отже, тема є актуальною і потребує заслуженої уваги з боку науковців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фінансово-монетарні важелі економічного розвитку: в 3 т. / за ред. чл.-кор. НАН України А.І. Даниленка. – К.: Фенікс, 2008. – Т. 2. Механізми грошового та фондового ринків і їх вплив на розвиток економіки України. – 442 с.
2. Гриневецкий С., Ковальчук Т. Негаразди стратегії фінансово-економічного розвитку України // Голос України. – 2010. – № 5 (4755), п'ятниця, 15 січня.
3. Економічна енциклопедія: у 3 т. / редкол. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – Т. 1. – 864 с.
4. Фридмен М. Если бы деньги заговорили... / Фридмен М. – М.: Дело, 1999. – С. 84.
5. Косой А.М. Платежный оборот: исследование и рекомендации / Косой А.М. – М.: Финансы и статистика. – 2005. – 264 с.
6. Деньги, кредит, банки: учебник / под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 1998. – С. 49.
7. Закон України про національний банк України // Закони України. Т. 18. – Київ, 1999. 20 травня 1999 р. № 679. – XIV ВВР.
8. Мэнкью Н.Г. Принципы экономики / Н.Г. Мэнкью; пер. с англ. А. Смольского, О. Табеловой. – [4-е изд.]. – СПб.: Питер, 2010. – 672 с.
9. Економіко-правові проблеми державотворення в Україні (науково-експертні доповіді) / [авт. кол. О.Л. Копиленко, Т.Т. Ковальчук, В.К. Черняк та ін.]. – К.: Інститут законодавства Верховної Ради України, 2009. – 236 с.
10. Шуило І. Чи вистачить українській владі мужності у боротьбі з інфляцією? / І. Шуило // Дзеркало тижня. – 2008. – № 22. – 14 червня.
11. Ковальчук Т. Нове керівництво НБУ як передумова для кардинальної зміни валютно-курсової політики держави / Т. Ковальчук // Банківська справа. – 2011. – № 1. – С. 3–8.
12. Ковальчук Т.Т. Економічна безпека і політика. Із досвіду професійного аналітика / Ковальчук Т.Т. – К.: Знання, 2004. – 638 с.
13. Паливода К. Державний борг та політика фінансових запозичень в Україні / К. Паливода // Банківська справа. – 2011. – № 4. – С. 66–82.
14. Сподівайся на краще та готуйся до гіршого // Демократична Україна. – 2012. – 13 січня.
15. США стали крупнейшим владельцем собственных долгов [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://finance.ua>.
16. Енциклопедія банківської справи України / редкол.: В.С. Стельмах (голова) та ін. – К.: Молодь, Ін Юре, 2001. – 680 с.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2012.

УДК 623.011, 65.013

Задорожний І.С., д.т.н., професор,
Задорожний В.І., к.т.н., доцент,
 Східноєвропейський університет економіки і менеджменту
Шигимага А.Ф., к.е.н., доцент
 Черкаський державний технологічний університет

МЕНЕДЖМЕНТ КІНЦЯ ХХ ТА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ

В статье рассматриваются вопросы анализа менеджмента в конце XX и начале XXI века и последующие стратегические изменения в теории и практике менеджмента.

Ключевые слова: менеджмент, система, структура, методы, персонал, руководство, результативность.

In the article the problems of management analysis at the end of XX and beginning of XXI centuries and subsequent strategic changes in a theory and practice of management are examined.

Key words: management, system, structure, methods, personnel, guidance, effectiveness.

Вступ. Кінець ХХ та початок ХХІ століття характеризуються світовими спеціалістами з теорії менеджменту як часи великих та бурхливих змін. В ці часи відбулося багато знакових подій, які потряс-

ли світову економіку і суспільство [1]. До таких подій можна віднести: створення Євросоюзу і появу нової конкурентної валюти – євро, яка склала конкуренцію до світової валюти – долара США; розвал СРСР і появу багатьох незалежних країн з власними валютами, що розірвало виробничі ланцюги СРСР і призвело до втрати світових ринків та знизило конкурентоспроможність російського рубля; руйнування союзної фінансової системи і створення молодими незалежними державами власних фінансових систем, які ще дуже слабкі; великі борги США, велика маса надрукованих і незабезпечених доларів і цінних паперів, що призвело 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 будь-які ризикові напрямки діяльності як у промисловій, так і в непромисловій сфері. Відмова від державного управління (ліквідація міністерств) промисловими та сільськими господарствами, відсутність досвіду, законів і методів ринкового регулювання призвели до повного їх занепаду. Надія на чудо, яке декларувалося високорозвиненими державами, що постійно живуть в ринкових умовах, при одержанні незалежності і демократії призвела до того, що за фінансовими показниками та номенклатурою власно виробленої продукції в промисловості і сільському господарстві Україна не тільки не покращила свого світового становища, але й значно відстає навіть від своїх показників 80-х і 90-х років ХХ століття. Відмова від колективного господарства на селі призвела до ще гірших наслідків. Поява на селі взамін колективних господарств декількох фермерів, які не мають сучасних засобів обробки землі; незацікавленість і самовідхилення держави від управління сільськогосподарською та переробною діяльністю (централізованої закупки зерна, м'яса, молока, виробництва і поставки засобів захисту і підживлення рослинництва, розробки і забезпечення села вітчизняною технікою для обробки землі) призвели до відмови від вирощування традиційних культур (пшениці, ячменю, цукрового буряка), до вирощування тільки культур, які мають найбільший попит на світовому ринку (ріпаку, соняшника, кукурудзи), що призвело до втрати можливості проводити товарозмінні схеми відновлення землі і найголовніше – катастрофічно погіршився соціальний статус пересічної людини села і міста.

З'явилися проблеми виживання організацій різного статусу і напрямку діяльності, і ці проблеми змусили теоретиків з менеджменту і нових господарів шукати нові методи та схеми управління як у виробничій, так і в невиробничій сферах господарювання.

Постановка задачі. Метою дослідження є питання аналізу методів і структурних схем управління організаціями, методів управління персоналом і методів роботи керівників наприкінці ХХ і початку ХХІ століття, що може допомогти стабілізувати і підвищити ефективність показників організацій промислового та сільськогосподарського призначення вітчизняних підприємств, а заодно і покращити соціальний статус кожного українця.

Вирішення проблеми. У 80-ті й 90-ті роки ХХ століття передові країни світу, такі як США, Японія, Китай, розпочали широкий спектр змін як у виробничій, так і в невиробничій сферах діяльності. Було відзначено, що великі й складні організації не встигають за потребами ринку і для власного виживання змушені були почати низку змін, пов'язаних з введенням антикризового управління, реструктуризацією, трансформацією і банкрутством. Але всі ці підходи не дали відповіді на цілий ряд питань, які пов'язані з пошуками найкращих структур і методів управління персоналом та стилю керівництва в умовах глобального ринку, що катастрофічно швидко змінюється.

П. Друкер в роботі [1] писав, що теоретичний менеджмент кінця ХХ століття став відставати від потреб практичного управління і не дав відповіді на декілька ключових питань: яка структура управління краща, які методи управління персоналом і який стиль управління керівники повинні використовувати для досягнення найвищої результативності.

В період останнього десятиліття ХХ століття Міжнародний валютний фонд відзначив, що світ поділився на успішні країни, де виробіток на працівника становить від 30 000 до 6000 доларів США, розвинуті країни, де виробіток становив від 6000 до 400 доларів США, та слаборозвинені, виробіток яких становив від 400 до 50 доларів США. Таким чином, констатується, що в світі існує неоднозначність виробітку на одну особу, яка відрізняється в 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 їх менеджменту. Якщо враховувати, що менеджмент охоплює всі рівні управління, від державного адміністративного до підприємницького, то різні кінцеві результати у різних країн вказують на те, що менеджмент в різних країнах знаходиться на різних рівнях як у теоретичному, так і в практичному сенсі.

Досвід проведених перетворень, одержаний в різних країнах, показує, що копіювання неуспішними країнами методів, технологій і структур управління успішних країн часто призводить до абсолют-

но протилежних результатів. В такому разі слід також погодитися, що для збереження свого статусу на ринку успішні країни будуть удосконалювати свої методи і структури управління для збільшення свого успіху, а неуспішні держави повинні шукати методи і структури для виживання і покращення свого стану, щоб зберегти свою особистість і незалежність. Як бачимо, це абсолютно різні задачі, а це значить, що й 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.

Стан розвитку структур систем управління

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

До механічних структур управління віднесемо такі: лінійні, функційні, лінійно-штабні, лінійно-функційні та дивізійні, які добре зарекомендували себе на різних етапах розвитку менеджменту в XIX та кінці XX століть. В кінці XX століття, внаслідок глобалізації ринків, прискороного інноваційного розвитку та обмеженого доступу до основних ресурсів, з'явилися нові форми структур управління. Їх назвали *органістичними*. До них відносять: програмно-цільові, інноваційні організаційні структури, модульні, венчурні, підприємницькі, атомістичні, мережеві та віртуальні. Механічні структури управління широко вивчаються в менеджменті і дотепер використовуються в організаціях.

Глобалізація ринків змінила відношення між напрямками і сферами діяльності. У лідируючих підприємств з'явилась можливість виходу на нові ринки. У них виникла нагальна потреба управляти не тільки обіговим капіталом (залученням великої маси капіталу), але й швидкістю введення інновацій, тобто швидкістю залучення інвестиційного капіталу. Ці проблеми потребували від менеджменту розвивати і використовувати *програмно-цільові, інноваційно-організаційні* структури, *модульні* та *підприємницькі*. Кожна з структур виникла як інноваційна і завойовувала своїх прихильників і критиків.

Поява нових структур управління в промисловості зацікавила і фінансові структури, які, в свою чергу, зацікавлені в надійному розміщенні своїх капіталів. З'явилися нові форми співпраці – *промислово-фінансові групи (ПФГ)*. Вони враховували інтереси як промислових підприємств, так і фінансових організацій. В 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.

Такі структури управління потребували і нових підходів 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*. Швидкі зміни на ринку потребували детального вивчення ринку, аналізу конкурентоспроможності продукції і поведінки конкурентів на довгостроковий період; необхідності в управлінні цим ринком, тобто управлінні ринком в інтересах ПФГ [3, 4]. Це означає, що в результаті використання органістичних структур з'явилась можливість цілеспрямовано змінювати не тільки учасників ПФГ, але через їх можливості (ресурси) задіювати всі важелі впливу на конкурентів, включаючи й державні.

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.

Особливістю нової структури управління став принцип, що в склад ПФГ включались кращі компанії і організації як з боку промислових організацій, так і з боку фінансових. З'явився новий критерій для управління такими структурами. Це був критерій оцінки успішності – бейчмаркет – *бути першим*.

Згадаємо рекомендації для реструктуризації компанії «Дженерал Електрик», які заявив управляючий компанією Джек Уелч [5]. Першою його порадою була вимога «...*стати першими, або другими на світовому ринку*». Другою порадою було – «...*змінюйся, поки не пізно. Поспішай!*». Компанія за період реструктуризації зі 155 напрямків діяльності залишила 33, а з 900 тисяч працюючих – 128 тисяч. При цьому було призупинено всі напрямки, які не давали можливості виконати першу раду.

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.

Для довготривалого виживання менш успішніші організації також стали шукати нові структури управління, які допомогли б їм стати більш успішними в своєму, хай і в малому, бізнесі. Ними стали *кліткові* структури.

Як приклад таких новітніх структур можна навести структуру, яку використовують сучасні успішні ресторани. Основними заходами, які приносять головний дохід ресторану, є не цілодобове запрошення пересічних клієнтів, а організація оригінальних: показового весілля, корпоративів, днів народження знатних осіб. Для проведення кожного з названих заходів менеджмент ресторану повинен взяти на себе зобов'язання провести організаційні заходи не тільки для організації місця проведення, освітлення, посуду, оригінальних страв, а ще й до залучення кращих постачальників квітів, фотосесії, музик з живим звуком, відомих співаків, груп танцюристів, фотографування процесу заходу та ін. Мати все це, та ще й на вищому рівні, не під силу жодному ресторану в світі. Вихід був знайдено шляхом створення нової структури, названою пізніше *клітковою структурою*.

Кліткова структура ґрунтується на домовленості усіх учасників надати *найкращі* послуги. Причому, кожен з учасників оригінальної послуги може на власний розсуд надавати свої послуги іншим ресторанам чи організаціям.

Таким чином, ресторану не потрібно розвивати кожний напрямок послуги до рівня найкращого, а це означає, що він не залучає додаткових інвестиційних коштів. Його завдання – відібрати з усіх хороших найкращі.

Кожен з учасників кліткової структури, надаючи оригінальну послугу, повинен 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. Інакше кажучи, кліткова структура може існувати при виконанні деяких обов'язкових умов:

- можливість надати найкращу конкурентну послугу чи товар;
- кожен з учасників структури зацікавлений у збереженні свого сегменту ринку;
- кожен з учасників надає послугу в жорстко визначений час і в конкретно визначеному місці;
- кожен з учасників сам підтримує свій професійний рівень і розвиває його в бажаному для ринку напрямку;
- всі учасники структури зацікавлені в новизні, якості, асортименті та рівні культури послуги.

Наступний крок зміни структур управління в майбутньому можливий на основі *злиття елементів кліткових та мережесевих структур*.

Глобалізація ринків і 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 телекомунікацій. Саме останні разом з мережевими структурами багато в чому забезпечили формування віртуальних організацій, оскільки вони роблять принципово не обов'язковою фізичну наявність менеджерів на робочих місцях у конкретній організації. 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 відмітних 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 ХХІ столітті.

Новітнім напрямком у створенні структур управління є *неформальні* структури. Вони ґрунтуються на використанні можливостей кожного з працівників організації, включаючи його власні цілі й інтереси, його ментальні та когнітивні можливості, емоціональний стан і методи управління керівника.

Згідно з авторами [7], група ментальних можливостей і здібностей сприяє усвідомленню і розумінню власних емоцій і емоцій оточуючих і відноситься до *емоційного інтелекту*. Емоційний інтелект розглядається як *підструктура соціального інтелекту*, включає здатність спостерігати власні емоції та емоції інших людей, розрізняти їх і використовувати цю інформацію для управління мисленням і діями в будь-якому виробничому процесі.

Запропоновані моделі емоційного інтелекту включають такі ментальні здібності: *усвідомлена регуляція емоцій своїх і інших людей* (невербальне сприйняття); *розуміння* (осмислення) *своїх емоцій і емоцій інших людей*; *асиміляція емоцій у мисленні*; *розпізнання і прояв емоцій*; *використання емоцій в мисленні і управлінській діяльності*. Все це забезпечує гнучке планування, творче мислення, переорієнтацію уваги і особливу мотивацію. Ці моделі відносяться до змішаних моделей оцінки здібностей людини, оскільки вони розглядають емоційний інтелект як когнітивну здібність.

До моделей цього класу відноситься модель Д. Гоулмана, яка представляє емоційний інтелект як поєднання когнітивних здібностей і особових характеристик. Вона включає чотири компоненти: *само-свідомість*, *самоконтроль*, *соціальне розуміння* і *управління взаємовідносинами*, причому, стосовно різних категорій людей ця структура дещо видозмінюється.

Ці характеристики можуть сприяти створенню позитивного організаційного клімату (їх називають *резонансними*) або негативно впливати на організаційний клімат (їх називають *дисонансними*).

До *резонансних* стилів управління відносяться *ідеалістичний, повчальний, товариський, демократичний* стилі. Найкращим з них є *ідеалістичний стиль*.

При використанні *ідеалістичного стилю* керівник повинен виступати в ролі *оптиміста, мрійника*. Він генерує нові ідеї, заряджає своєю енергією творчих працівників, а через них весь колектив, надихає їх усвідомити задачі, допомагає їм визначити своє місце в досягненні мети.

Для застосування цього стилю управління рекомендуємо керівнику культивувати такі характеристики емоційного інтелекту: *натхнення, відвертість у 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 відносять *амбітний та авторитарний* стилі управління.

Амбітний стиль управління ґрунтується на сильних сторонах керівника і персоналу організації (відмінні фахівці з розробки товарів, продажів, нових технологій). В основі цього стилю лежить правило бути першим, працювати швидше, 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 кожному не під силу: одні не справляються з таким темпом, інші починають хворіти, треті розчаровуються в такому керівнику і шукають собі більш поміркованого керівника. Керівники з таким стилем управління ставлять перед колективом надцілі, часто такі задачі, рішення яких не знають самі, залишаючи за собою жорсткий і, часто, дріб'язковий контроль.

Рекомендуємо 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 ґрунтується на *страхові* і, в першу чергу, поширюється на своїх близьких і підлеглих (секретарів, керівників нижчих ланок). Таких керівників називають тими, що «знищують близьких», тих підлеглих, які приносять погані новини. Цей стиль ще називають стилем Чингізхана. В підлеглих цей стиль породжує *потайливість, брехню і небажання спілкуватися* зі своїм керівником. Такий стиль часто *деморалізує колектив, вбиває волю, знижує моральний дух і продуктивність*.

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

Останні три характеристики дозволяють керівнику організувати негативний зворотний зв'язок в системі управління. *Ініціативність* авторитарного керівника потребує з його сторони ретельно проміркувати механізми вирішення задач і мотивації в складних умовах (ручному управлінні), а 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.

На вибір стилю управління керівника значною мірою впливає його місце в ієрархічній структурі управління. Так, президент, ректор, директор знаходяться на верхній сходинці управління і вони за видом діяльності та ієрархічним станом далекі від виконавців. Їх стиль управління повинен сприяти досягненню результатів організації і створювати корпоративний дух організації в цілому. Найбільш ефективним стилем управління на цьому рівні вважається *авторитарний стиль* у поєднанні з *ідеалістичним* стилем управління.

Відомо, що вид структури управління значною мірою 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 вибере суспільство в найближче майбутнє. Можливо, це буде необмежена гра в смартфони, що стає найбільш модним напрямом у молоді; можливо, це будуть ігри самих з собою, можливо, це буде щось інше, але все більше стає прозорим те, що матеріальні цінності втрачають свою пріоритетність для більшості обмежених у матеріальних цінностях людей. Світ катастрофічно розділяється на успішних (багатих) і неуспішних (бідних) і ще неоднозначно можна зробити прогноз, хто з них агресивніший і страшніший для суспільства: чи голодний, який стає на

шлях крадіжки, вбивства чи обману; чи ситий, який, знищуючи виробництво, відбирає можливість працювати, обкрадаючи не одного, а зразу всіх на місцевому, регіональному чи держаному рівні. Прикладів багато і не помітити їх неможливо.

Ще на початку ХХ століття російський економіст М. Кіндратьєв підтвердив циклічний характер розвитку країн світу. Одні й ті ж країни в різний час переживають економічні підйоми і спади. За такими ж циклічними законами розвиваються галузі і підприємства. М. Кіндратьєв довів, що спади виникають в результаті впливу зовнішнього середовища, тобто конкуренції ринку, яке сьогодні змінюється дуже швидко. 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 дотримуватися впровадження цього нового, адже копіювання методів управління країн, які знаходяться на підйомі, іншими, які знаходяться на спаді, ні до чого хорошого не призводить. Повторювати їх немає жодного сенсу, тому що умови кожної країни чи бізнесу оригінальні і потребують особистого підходу.

Як показує історія економічного існування успішних і неуспішних організацій, зберегти, а тим більше покращити свої позиції на ринку можливо тільки за рахунок використання *гнучкої стратегії та інновацій*. Такий підхід пов'язаний з впровадженням і удосконаленням таких напрямів у менеджменті:

- широко використовуються елементи *стратегічного менеджменту*, які направлені на пошуки найкращих компромісів між потребами ринку і можливостями бізнесу;
- впровадження *інноваційного менеджменту*, який пов'язаний із пошуками і створенням нового: товарів, технологій та методів управління;
- оволодіння *проектно-орієнтованими методами* управління організаціями як наукою про управління новою діяльністю з оцінкою ефективності кожного з напрямів ще задовго до початку цієї діяльності;
- впровадження управлінського обліку, який спрямований на забезпечення інформацією об'єкта управління, аналізом і варіантами можливих рішень, які можуть сприяти підвищенню успіху організації;
- розробка і впровадження «стежних» систем управління.

Висновки. На основі проведених досліджень можна зробити такі висновки:

1. Одним із ключових напрямів успішності сучасних організацій є удосконалення системи управління, зокрема структури, методів управління персоналом та стилю роботи керівників.
2. Еволюція розвитку структур управління сучасних організацій знаходиться на рівні комплексного використання механічних, органістичних та неформальних структур управління.
3. Успішності організацій сприяє вибір методів управління персоналом, основою якого є посилення неформальних відносин між рядовим працівником і керівником, використання в управлінні елементів емоційного менеджменту, все більше залучення виконавців до управління організацією.
4. Рівень успіху організації значною мірою залежить від стилю управління керівника і найефективнішим стилем управління сьогодні визнається поєднання авторитарного з ідеалістичним стилем.
5. Основою успіху сьогоднішніх організацій слід визнати конкретний вибір структури управління, методів управління персоналом і стилю управління керівника. Кращим вибором буде такий, який приводить до найвищої продуктивності праці при найменшому обсязі використання ресурсів.
6. Для економічного існування як успішних, так і неуспішних організацій зберегти, а тим більше покращити свої позиції на ринку можливо тільки за рахунок використання гнучких стратегій, інноваційного розвитку та високого рівня культури підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер. – М., С-Пб, К.: Изд. Дом «Вильямс», 2001. – 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. Гибсон Джемс Л. Организации: поведение, структура, процессы / Джемс Л. Гибсон, Джон Иванцевич, Эжемс Х. Доннелли. – М.: Инфра-М, 2000. – 660 с.
4. Слейтон Р. Стань лучшим или проиграешь. 31 секрет лидерства от Джека Уелча, управляющего «Дженерал Электрик» / Р. Слейтон. – Изд. «ЛЮРИ», 2000. – 143 с.
5. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта // Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; пер. с англ. – М.: Изд. «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. – Вип. 24, ч. 1. – Черкаси, ЧДТУ, 2009. – С. 158-164. – (Серія: Економічні науки).

Стаття надійшла до редакції 12.03.2012.