

УДК 65.014

Л. А. Запара,
к. е. н., професор, Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ І ПЕРСПЕКТИВИ

L. Zapara,
PhD, professor, Dnipropetrovs'k State Agrarian-economic University

BASIC GOING IS NEAR MANAGEMENT: EVOLUTION AND PROSPECTS

У статті розглядається еволюція теорії і практики управління на різних стадіях розвитку суспільства. Кожна з цих стадій висувала цілий ряд притаманних саме їй управлінських концепцій. Розглянуто чотири основні підходи до управління: з позицій різних наукових шкіл, процесний, системний і ситуаційний. Але зміни, що відбуваються в сучасному світі, вимагають свого відображення і в зміні основних парадигм і теорій менеджменту. В цих умовах мова повинна йти про систему управління саморозвитком і самоорганізацією компанії.

The article describes the evolution of the theory and practice of management at different stages of development of society. Each of these stages has advanced a number of inherent managerial concepts to her. Reviewed four major approaches to management: from the standpoint of different scientific schools, process, system and situational. But the changes occurring in the world today, demand to be reflected in the change of basic paradigms and theories of management. In these circumstances, we should be talking about the management of self-development and self-organization of the company.

Ключові слова: наукові школи з управління, процесний системний і ситуаційний підходи, управлінські концепції, управління саморозвитком і самоорганізацією компанії.

Key words: scientific schools of management, process, system and situational approaches, managerial concepts, management self-development and self-organization of the company.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Еволюція теорії і практики управління висуває на перший план різні проблеми. Так, 40—50-і роки в центрі уваги — організаційна структура управління; у 60—70-і роки виникає стратегічне планування; 80-і роки характеризуються переходом до дослідження можливостей управління організаційним розвитком у довготривалій перспективі з упором на соціальні ресурси, людський капітал організації. В наші дні відбувається "управлінська революція" в теорії і практиці управління, що пов'язано з переходом суспільства в інформаційну стадію, стадію глобалізації. На зміну колишній (раціоналістичній) парадигмі управління приходить нова (неформальна), яку можна охарактеризувати як оновлену, емпіричну або індивідуалістичну, "інформаційну". Інакше кажучи, зміна парадигми сучасного менеджменту пов'язана з новим розумінням суб'єкта управління. Завдання по-

лягає в тому, щоб процеси самоорганізації і саморозвитку локальної організації зробити цілеспрямованими і свідомими.

ЦІЛІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основними цілями даного наукового дослідження є огляд управлінських концепцій розвитку підприємств та пошук факторів, які грають ключову роль в управлінні підприємств, що являє собою інтерес як у методологічному відношенні, так і в практичному застосуванні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Аналіз наукових теорій управління показав, що в історії менеджменту прийнято розрізняти чотири основні підходи до управління:

1. З позицій різних наукових шкіл (кінець ХІХ ст. — по теперішній час).

2. Процесний (20-і рр. ХХ ст. — по теперішній час).

3. Системний (50—60 рр. ХХ ст. — по теперішній час).

4. Ситуаційний (60-і рр. ХХ ст. — по теперішній час).

Виділимо п'ять основних шкіл західної теорії організаційного управління, що фіксують головні напрями теорії управління:

- школа "наукового менеджменту";
- школа "людських відносин";
- "емпірична" школа;
- школа "соціальних систем";
- "нова школа науки управління".

Виникнення школи "наукового менеджменту" відноситься на початок минулого століття. Це історично перший напрям у західній теорії організаційного управління, який має назву "класичної", а також "традиційної" школи. Методологічною основою цього напрямку з'явилось виділення блоку "людина-праця" як першооснови організації. В рамках цього блоку процес праці максимально розділяється на прості елементи з метою задати працівникові найбільш оптимальний режим виконання. Власне, відмінною рисою даного напрямку з'явилось принципове відділення трудової діяльності від управління, яке ставало функцією іншої особи, організація розглядалася виключно як замкнута, закрита система, позбавлена істотних зв'язків із зовнішнім середовищем. Людський чинник, мотиви поведінки персоналу в процесі виробництва не розглядалися як активні складові управлінської діяльності. Проте представниками даного напрямку вперше було поставлено питання про дуалізм організаційно-управлінської функції, зв'язаної, з одного боку, з регулюванням технологічного процесу, а з іншою, з діяльністю людей. Саме "класична" школа з'явилася передумовою виділення "наукового управління" як самостійного і потужного напрямку. Найбільш відомі представники цієї школи — Ф. Тейлор, А. Файоль, Л. Урвік, Л. Гьюлік, Д. Муні, А. Рілей, Е. Бреч, Л. Алєн. Їх концепція отримала назву "організація-машина". Організація в цьому сенсі є перш за все інструмент вирішення завдань, людина розглядається не як особа, а як абстрактна "людина взагалі". Така технічна система передбачає і повну керованість та контрольованість її діяльності.

Те, що залишалось поза увагою "класичної" школи, а саме: вивчення людського чинника, що включає мотиви поведінки людей в процесі виробництва, "групові стосунки", "групові норми", проблеми "конфлікту і співпраці", "комунікаційні бар'єри" і так далі, з'явилось передумовою становлення школи "людських відно-

син", яка ввела в теорію управління поведінкові елементи в інтегрованому вигляді. Найважливішим положенням цієї школи є концепція "партисипаційної системи" управління, яка приходить на зміну "авторитарній системі" контролю і керівництва. Представники цього напрямку Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, Д. Макгрегор, К. Арджиріс, Р. Лайкерт. Ключовими є стосунки "людина-людина", "людина-група", причому ці стосунки будуються на міжособовій основі взаємних прив'язаностей, загальних інтересів і так далі. Головний регулятор — прийнята в групі норма поведінки. Структура будується на основі стихійних первинних стосунках, що складаються, між індивідами, за "шкалою престижу", через процеси лідерства. У цьому середовищі утворюються приватні неформальні асоціації. Подібна організованість задовольняє соціальні потреби індивіда і контролює його поведінку. Ця соціально-психологічна "організація в організації" малодоступна управлінню, що діє колишніми методами. Єдина дорога в цьому випадку — включення в її природну систему норм і установок, які складають організаційну культуру.

Спроби інтегрувати основні ідеї "класичного" напрямку і школи "людських відносин" привели до виникнення третього напрямку організаційного управління — "емпіричного". Для "емпіричної" школи характерне поєднання теоретичних досліджень з практичною діяльністю. Представлена цією школою соціотехнічна модель організації ґрунтується на залежності внутрішньогрупових зв'язків від технології виробництва. Дослідження, проведені представниками "емпіричної" школи (Е. Дейл, П. Друкер, Г. Саймон і багато інших) показали також і зворотний вплив соціально-психологічних якостей групи на продуктивність праці. У тій мірі, в якій це дозволяють особливості технологічного процесу, організації слід враховувати і допускати неформальне регулювання на окремих ділянках. У міру розвитку технічної бази виробництва ці допуски можна варіювати аж до зникнення.

Четвертий напрям теорії організації і управління — школа "соціальних систем" — характеризується розробкою системного підходу до питань організації і управління, звертаючи переважну увагу на співвідношення частин системи з системою в цілому і на взаємозалежності значного числа змінних чинників. Представники цієї школи розглядають організацію як коаліцію, що "співробітничає, яка життєздатна лише коли вона може забезпечити всім своїм членам "задоволення, достатнє для того, щоб

гарантувати продовження їх вкладу в організовуваний процес". Теоретики цього напрямку досліджують організацію як ціле, моделюючи організаційні процеси і поєднуючи їх один з одним, з'ясувавши, які з цих комбінацій виявляються найбільш сприятливими для досягнення мети, що стоїть перед організацією. Засновниками школи "соціальних систем" можна вважати Ч. Барнарда, Г. Саймона. Саме від них отримала розвиток "інтернаціоналістська модель" організації, згідно з якою остання розглядалася як система тривалих взаємодій між працівниками. Важливий спосіб підтримки контролю — системний аналіз і побудова організації з врахуванням кордонів її формалізації і неформальних наслідків внутрішньогрупових стосунків.

Наступний напрям теорії організації і управління утворює "нова школа науки управління" (Л. Берталанді, К. Боулінг, Р. Акоф, Д. Екман). У основі даного напрямку лежить вивчення процесів ухвалення рішення з використанням математичних методів і новітніх технічних засобів. Отже, основним завданням цієї школи можна вважати підвищення раціональності рішень, а її підхід до проблеми організації управління можна охарактеризувати як нормативний на відміну від дескриптивного. В рамках " нової школи науки управління" має місце об'єднання різних напрямів досліджень, серед них можна виділити "дослідження операцій", "системний аналіз", "загальну теорію систем", економетрику.

Системний підхід у дослідженні проблем управління придбав домінуюче значення, на його основі розвиваються різні керівники. Він виходить з того, що будь-яка організація є система, кожен з елементів якої, хоча і має свої обмежені цілі, але при цьому найтіснішим чином пов'язаний з іншими елементами. Тому кожен керівник, приймаючи власні рішення, повинен враховувати їх наслідки для загальних інтересів.

Розглянемо декілька напрямів розвитку системного підходу. На рубежі 60-х років переважала управлінська концепція ухвалення рішень (Ч. Барнард, Г. Саймон), що розглядає рішення як первинний елемент функціонування і розвитку організації. Підсистеми організації — центри ухвалення рішень, що діють в умовах невизначеності. Таким чином, організаційне функціонування і розвиток безпосередньо залежить від ефективності одиничних управлінських рішень.

Концепція організаційної поведінки (Ч. Перроу, Д. Кац, Р. Кан) — напрям розвитку систем-

ної теорії у напрямі психологізації організації. У її основі "школа людських відносин", згідно з якою в основі управління організацією, — управління індивідуальною поведінкою.

Одним з найпопулярніших представників системного підходу вважають П. Друкера. Запропонована ним наприкінці 50-х років концепція управління за цілями мала революційний характер.

У 1980-ті роки однією з найбільш популярних теорій в рамках системного підходу стала концепція "7-S", розроблена Е. Атосом, Р. Паскалем, Т. Пітерсом і Р. Уотерменом. "7-S" — це сім взаємозалежних змінних, назви яких в англійській мові починаються з літери "S": стратегія, структура, система управління, персонал, кваліфікація співробітників, організаційні цінності, системи і процедури соціальної технології. Зміни в одній змінній через систему зв'язків впливають на стан інших, тому підтримка балансу і гармонії між ними становить головне завдання сучасного менеджменту.

Сучасна науково-технічна революція привела до того, що внутрішнє і зовнішнє середовище організації на противагу раніше порівняно плавного і цілком визначеного ходу подій весь час стрімко змінюються, причому часто різко і в найнесподіваніших напрямках. Нові реалії відбив ситуаційний підхід до менеджменту, який, втім, не виключив колишні.

Ситуаційний підхід найбільшою мірою переносить системний підхід до організацій в плоскість практичних рішень. Ситуаційний підхід узагальнює різні системні переконання і, спираючись на порівняльні дослідження, як емпірична база розробляє практичні рекомендації (П. Лоуренс, Д. Лорш, Дж. Томпсон, П. Блау). Таким чином, відбувається зсув акцентів від теорії управління організацією у бік дослідження конкретних ситуацій, що обмежує можливість вироблення типових управлінських рекомендацій.

Проте інституційний підхід (Дж. Гелбрейт, Ф. Селзник, Ч. Перроу) доповнює ситуаційний підхід, розглядаючи середовище організаційного розвитку ширше.

Підхід до організації з точки зору політичних інтересів (Р. Сайерт, Д. Марч) розглядає конфлікт інтересів в організації і використання влади в процесі ухвалення рішень, що дозволяє виділити складові процесу управління організацією, і власне сама організація з'являється як результат політичного компромісу інтересів.

Структурний підхід до організації дозволяє виділити систему формальних і неформальних

зв'язків, вертикальний і горизонтальний розподіл праці, обсяг контролю і його моделі, різні види дроблення організації на окремі частини і ланки. Тобто в рамках цього підходу розглядаються можливості оптимального обліку внутрішніх можливостей організації для досягнення її цілей. В рамках структурного підходу можна визначити міру централізації функцій і механізмів ухвалення рішень в організаціях, співвідношення між централізацією і децентралізацією в управлінні, напрями і методи делегування повноважень і відповідальності. В цьому випадку управління організацією є процес зміни старих, створення і впровадження нових підструктур в організації.

Багато дослідників виділяють структуру в рамках організації по різних критеріях. Аналізуючи соціальну організацію, дослідники виділяють в її складі формальні і неформальні організаційні структури. На нашу думку, як особисті, так і соціальні аспекти організації знаходять віддзеркалення в "організаційній культурі". Основні концепції, пов'язані з культурою, викладені Е. Шейном [6], а саме:

— спостережувані поведінкові стереотипи при взаємодії людей: мова, звичаї і традиції, ритуали (Goffman, 1959, 1967; Jones, Moore, and Snyder, 1988; Trice and Beyer, 1984, 1985; Van Maanen, 1979).

— групові норми (Homans, 1950; Kilmann and Saxton, 1983).

— проголошені цінності (Deal and Kennedy, 1982).

— формальна філософія: найбільш загальні політичні та ідеологічні принципи, якими визначаються дії групи по відношенню до акціонерів, працівників, клієнтів або посередників (Ouchi, 1981; Pascale and Athos, 1981).

— правила гри: правила поведінки при роботі в організації; (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1979b; Ritti and Funkhouser, 1982).

— клімат: почуття, обумовлене фізичним складом групи характерною манерою взаємодії членів організації один з одним, клієнтами або іншими сторонніми особами (Schneider, 1990; Tagiuri and Litwin, 1968).

— існуючий практичний досвід: методи і технічні прийоми, які використовувалися членами групи для досягнення певних цілей, здатність здійснювати певні дії, що передається з покоління в покоління і не вимагає обов'язкової письмової фіксації (Argyris and Schon, 1978; Cook and Yanov, 1990; Henderson and Clark, 1990; Peters and Waterman, 1982).

— склад мислення, ментальні моделі і/або лінгвістичні парадигми: прийняті когнітивні

(пов'язані з пізнанням) системи, що визначають сприйняття, мислення і мову, використовувані членами групи і передаються новим членам на етапі первинної соціалізації (Douglas, 1986; Hofstede, 1980; Van Maanen, 1979b).

— прийняті значення: миттєве взаєморозуміння, що виникає при взаємодії представників групи один з одним (Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen and Barley, 1984).

— "базові метафори", або інтеграційні символи: ідеї, почуття і образи, вироблені групою для самовизначення, які не завжди оцінюються на свідомому рівні, але знаходять втілення у будинках, офісних структурах та інших матеріальних аспектах існування групи. Цей рівень культури відображає не когнітивні або оціночні, а емоційні та естетичні реакції членів групи (Gagliardi, 1990; Hatch, 1991; Pondy, Frost, Morgan, and Dandridge, 1983; Schultz, 1991).

Вказані концепції не є вичерпними, проте вони пов'язані з культурою і є віддзеркаленням її складових як системи.

У рамках процесного підходу організація розглядається як сукупність різноспрямованих процесів, обмежених просторово-часовими рамками. В зв'язку з цим, управління зводиться до координації цих процесів і вироблення стратегічної лінії розвитку організації.

Важливим етапом розвитку процесного підходу в управлінні з'явилася стандартизація управлінських дій. Г. Емерсона, який запропонував серед своїх 12 принципів управління принцип створення на підприємстві "писаних стандартних інструкцій" [4], обґрунтувавши необхідність стандартизації управлінської діяльності у вигляді моделей процесів управління і навіть їх покращення.

Подальша еволюція процесного підходу пов'язана з розробкою конкретних методів, що дозволяють на практиці організувати стійке управління міжфункціональними процесами, орієнтованими на досягнення потрібних параметрів продукції і націлити менеджерів на постійне їх удосконалення. До числа тих, хто звернув увагу на необхідність міжфункціонального управління при постійному вдосконаленні процесів, слід виділити В. Шухарта, Е. Демінга, Д. Джурана, які вважаються засновниками процесного підходу в сьогоденному його розумінні. Їх розробки лягли в основу концепції управління якістю, саме тому так часто процесний підхід асоціюється саме з управлінням якістю. Необхідно зазначити, що рішення даної задачі стало можливим, насамперед, завдяки бурхливому розвитку статистичних методів та інформаційних технологій.

Статистичні методи, як джерело інформації про виробничі операції, є основою стандартних управлінських процесів управління якістю продукції. Заслуга В. Шухарта полягає в тому, що ще в 1924 р. він запропонував перейти від індивідуального контролю конкретної деталі (за Ф.Тейлором), до контролю, спрямованого на забезпечення стабільності операцій на всьому протязі технологічного процесу. Це дозволяє досягти запланованого рівня якості кінцевої продукції. Запропоновані ним контрольні карти є не що інше як стандартизований процес управління (виявлення і усунення) варіацій параметрів якості продукції.

Е. Демінг обґрунтував застосування ідей В. Шухарта про статистичний контроль і для інших напрямів, наприклад, в адмініструванні, обслуговуванні, фінансах, прогнозуванні і т. ін. Однак більш значущі досягнення Е. Демінга у запровадженні в практику циклу PDCA ("P" — plan, "D" — do, "C" — check, "A" — action) як схеми управління будь-яким видом діяльності на основі спільної командної роботи та сформульованої ним закінченої концепції безперервного (процесного) поліпшення якості — 14 принципів Е. Демінга.

Вагомий внесок у розвиток процесного підходу внесла кібернетика, творцем якої є Н. Вінер, як наука про складні системи, що перетворюють входи у виходи. У відповідності з таким розумінням бізнес-процес розглядається як сукупність видів діяльності (підпроцесів), що споживає певні ресурси на вході і дає продукт (результат), цінний для споживача, на виході. Іншими словами, цінність продукту для споживача є результат бізнес-процесу. Ціннісна орієнтація діяльності організації була активно прийнята як в теорії (М. Портер, Дж. Томпсон, М. Хаммер, Д. Чапми, Д. Харрінгтон, В. Шерер, Т. Давенпорт), так і на практиці.

Вважається, що сучасне розуміння процесної орієнтації бізнесу на цінність вперше було запропоновано М. Портером у 1985 р. при обґрунтуванні теорії конкурентних переваг у вигляді ланцюжка створення цінності як послідовності "стратегічно важливих видів діяльності". Він ідентифікує п'ять первинних (забезпечення поставок сировини і матеріалів, вхідна логістика, виробництво, вихідна логістика, маркетингові заходи і продаж, післяпродажне обслуговування) і чотири вторинних дії (формування інфраструктури, управління людськими ресурсами, розвиток технологій та матеріально-технічне забезпечення), що складають такий ланцюжок на будь-якій фірмі [3].

Наприкінці 60-х з розвитком комп'ютерних технологій, а також у зв'язку з застосуванням системного аналізу в програмуванні процесний підхід знайшов своє застосування при описі і моделюванні етапів проектування в першу чергу, програмного забезпечення. Цілий ряд розроблених нотацій (наприклад, SADT (Structured Analysis and Design Technique, технологія структурного аналізу і проектування), WFD (Work Flow Diagram, діаграми потоків робіт), DFD (Data Flow Diagram, діаграми потоків даних), ERD (Entity Relation Diagram, діаграми "сутність-зв'язок"), STD (State Transition Diagrams, діаграми переходів станів), що дозволяють візуально представляти різні процеси (послідовності дій, потоки інформації та ресурсів) у вигляді графічних моделей, дали можливість проводити оптимізацію процесів з метою скорочення циклу розробки.

Стандартизація правил опису процесів дозволила розширити можливості візуального моделювання і описувати також процеси функціонування підприємств, що послужило основою для подальшого створення інформаційних моделей бізнес-систем. Зокрема широку популярність придбало сімейство стандартів IDEF, методологія ARIS, розроблену компанією IDS Scheer AG (Німеччина), мова UML (Unified Modeling Language — уніфікована мова моделювання), діаграми BPD (Business Process Diagram, "діаграма бізнес-процесів").

Необхідно зауважити, що процесуальність є сучасним розумінням будь-якої діяльності, тому процесний підхід слід розглядати як універсальний управлінський принцип, що дозволяє удосконалювати й підвищувати ефективність різноманітних видів діяльності незалежно від їх специфіки.

Зміни, що відбуваються в сучасному світі, вимагають свого відображення і в зміні основних парадигм і теорій менеджменту. Швидкість технологічних і продуктових інновацій вимагає організаційних інновацій, динамічність зовнішнього середовища, в якому діють компанії, диктує вимоги до гнучкості стратегій розвитку, споживчий вибір диктує необхідність управління глибинними підставами поведінки людей, розвиток інформаційних технологій потребує від компаній максимальної інформаційної прозорості їх систем управління і так далі. Очевидно, що сучасні концепції менеджменту повинні відповідати на цей виклик швидкості розвитку сучасного світу.

Проте всі найважливіші відкриття менеджменту в основному справа далекого минулого. Принципи класичного менеджменту сформува-

лись в умовах ресурсної економіки, де головними чинниками успіху на ринку були матеріально-виробничі і фінансові можливості компанії. Для побудови ефективних систем управління, що відповідають цим вимогам, необхідно було керуватися принципами спеціалізації, стандартизації, планування і контролю, ієрархії, винагороди співробітників. В основі такої традиційної моделі управління лежить неокласична парадигма, яка виходить з ідеї раціональності людських дій. Проте дослідження прийняття управлінських і політичних рішень, аналіз ситуацій і реалізації стратегії компаній показали, що людина зовсім і не завжди є раціональною істотою. Сучасна практика менеджменту не може ігнорувати нераціональність людської поведінки, що викликає динамічність внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Підсумком еволюції управлінської думки стало формулювання нової програми менеджменту, зроблене групою відомих вчених і керівників відомих компаній, яка отримала назву "Менеджмент 2.0" [5]. Ключові завдання сучасного менеджменту вимагають переосмислення самої філософії менеджменту, відмови від ієрархічної структури управління, зміни мотиваційної системи організації і формування лідерської культури, створення гнучкої організаційної структури управління і розвитку внутрішньої системи навчання співробітників як внутрішнього чинника постійного оновлення.

У науці склався цілий спектр досліджень, пов'язаних з вивченням ринкових і інфраструктурних механізмів саморозвинених і самоорганізованих систем.

У рамках цих досліджень інноваційний розвиток сучасної організації пов'язаний з переосмисленням самого поняття "саморозвитку" і його ширшим розумінням. Перехід від одного стану економічної системи до іншого розглядається як саморозвиток під впливом процесів самоорганізації на рівні окремих економічних суб'єктів, а підприємницький індивідуалізм виступає як розуміюче сприйняття і основа процесів трансформації і переходів до іншого стану окремих організацій і всієї системи в цілому. Проте, якщо саморозвиток в рамках великих соціально-економічних систем досягається як сумарний ефект процесів ринкової поведінки (самоорганізації) окремих ринкових суб'єктів, то для самих цих локальних суб'єктів їх зовнішня ринкова активність і конкурентний, довгостроковий, стійкий стратегічний розвиток визначаються власними внутрішніми процесами самоорганізації.

Внутрішні процеси самоорганізації, в свою чергу, виступають як результат рефлексії, внутрішньої мотивації і управління поведінкою суб'єктів діяльності всередині організації, тобто пов'язані із зростанням міри суб'єктивності персоналу. В рамках цього цільові механізми розвитку організації мають бути направлені на "поєднання", "збіг" цілей індивіда і цілей всієї організації. Якщо інтереси працівника і компанії сильно розходяться, то поведінка людей, в повному розумінні слова, стає ірраціональною, деструктивною, демотивованою для організації.

Використання людського потенціалу є для організації практично необмеженим ресурсом розвитку. Ефект саморозвитку полягає саме в тому, що джерелом розвитку організації стають не ресурси, а лідерство, пріоритет, прагнення працівника до самореалізації, внутрішня мотивація на ефективність і досягнення довгострокових результатів, здібність до самонавчання і розвитку, внутрішнє підприємництво і децентралізація ухвалення рішень. Завдання полягає в тому, щоб процеси самоорганізації і саморозвитку локальної організації зробити цілеспрямованими і свідомими.

Інакше кажучи, зміна парадигми сучасного менеджменту пов'язана з новим розумінням суб'єкта управління. Зміна аспекту в новому розумінні суб'єктності управління полягає в створенні:

- механізмів формування нових суб'єктів управління (лідерів змін); організація може і повинна використовувати здібності працівників до самореалізації (self-development) як чинник ефективного саморозвитку;

- механізмів самоорганізації як поєднання процесів адміністративного управління і свідомого саморозвитку працівників.

У цих умовах мова повинна йти про систему управління саморозвитком і самоорганізацією (2С-системою) компанії. Мета створення такої системи управління полягає в створенні активного механізму залучення працівників в управління і в постійному нарощуванні людського потенціалу як головного джерела і ресурсу інноваційного розвитку організації для забезпечення її довгострокового конкурентного розвитку.

Ознаками, або характеристиками, такої 2С-системи є деякі базові, забезпечуючі і результативні характеристики організації.

До базових відноситься цілепокладання як забезпечення єдності цілей і інтересів індивідумів, груп, організацій, перейняття на себе відповідальності і самоконтроль працівників, ба-

гаторівневе лідерство і залучення працівників, командна робота і синергетичний ефект їх діяльності.

До забезпечуючих відносяться внутрішня довгострокова мотивація і її напруженість як двигун індивідуальної активності працівників, децентралізація управління і внутрішнє підприємництво як організаційні механізми саморозвитку і самонавчання, накопичення і обмін знаннями між працівниками як потенціал організаційного розвитку.

Нарешті, до результативних характеристик 2С-системи відноситься прояв професійної активності і ініціативи працівників і досягнення в результаті цього стійкого, довгострокового, конкурентного ринкового положення організації.

Мета створення 2С-системи визначається тим, що вказані внутрішні механізми самоорганізації і саморозвитку дозволять організації постійно змінюватися, відповідаючи на ринкові виклики, і бути ефективнішою і конкурентною в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Основи сучасного менеджменту були закладені ще на початку двадцятого століття. Менеджмент формувався для вирішення проблем ефективності — забезпечення того, щоб кваліфіковані співробітники узгоджено, сумлінно, компетентно та результативно виконували повторювану роботу і масштабу — забезпечення випуску складної продукції у значній кількості. Рішенням була бюрократія, її ієрархічна структура, цілі, що спускаються зверху вниз, чітке визначення ролей і ретельно опрацьовані правила і процедури.

Сьогодні організаціям доводиться працювати в умовах безперервних змін і зростаючої взаємозалежності, їм необхідно своєчасно мінятися, щоб утриматися на плаву, шукати шляхи стимулювання співробітників до прояву ініціативи і творчості, намагатися враховувати інтереси все більшого числа зацікавлених сторін. Принципи стандартизації, спеціалізації, ієрархії, контролю і першорядної важливості інтересів власників організації, недостатні для вирішення зазначених завдань. Тому, менеджмент висуває нові вимоги. Для руху вперед менеджерам необхідно в першу чергу усвідомити необхідність назрілих змін. Для цього потрібна сміливість, щоб вийти за звичні рамки та цілі, які містять виклик і стануть стимулом для пошуку радикально нових способів мобілізації та організації людських здібностей. Сучасна модель менеджменту по-

винна являти собою цілісний інтегрований підхід до управління.

Література:

1. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] / Питер Ф. Друкер. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. — 272 с.

2. От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента [Текст] / Авт. колл.: Комаров С.В., Молодчик А.В., Бухвалов Н.Ю., Пустовойт К.С. и др.; отв. ред. Комаров С.В.; предисл. акад. А.И. Татаркина. — Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2013. — 257 с.

3. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. [Текст] / Майкл Портер — 3-е изд.; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 453 с.

4. Управление — это наука и искусство: пер. с англ. [Текст] / А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тэйлор, Г.Форд. — М.: Республика, 1992. — 351 с.

5. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. [Текст] / Гэри Хэмел. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 320 с.

6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Пер. с англ. под ред В.А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с.

References:

1. Dryker, P.F. (2004), *Zadachi managementa v XXI veke* [Challenges in the XXI century Management], Izdatel'skiy dom "Vil'uims", Moscow, Russia.

2. Komarov, S.V. Molodchik, A.V. Bukhvalov, N.Yu. and Pustovojt, K.S. (2013), *Ot samoorganizacii k samorazvitiu: smena paradigmaty managementa* [From self-organization to self-development: paradigm shift management], Institut ekonomiki, Ekaterinburg, Russia.

3. Porter, M. (2007), *Konkurentnaia strategii. Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive Strategy. Methods of Analyzing Industries and Competitors], Al'pina Bisnes Buk, Moscow, Russia.

4. Fayol, A. Emerson, G. Teylor, F. and Ford, G. (1992), *Upravlenie eto nayka i iskystvo* [Management — is the science and art], Respyblika, Moscow, Russia.

5. Xemel, G. (2013), *Manifest lidera. Chto deystvitel'no vajno seychas* [Manifesto leader. What is really important now], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.

6. Sheyn, E. (2013), *Organizacionaie kyl'tyra i liderstvo* [Organisational culture and leadership], Piter, SPb, Russia.

Стаття надійшла до редакції 01.10.2015 р.