

ГУБЕНКО В.І., доктор економічних наук, професор,  
Білоцерківський національний аграрний університет

## АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ ТА НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Губенко В.І. *Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту*

В статті обґрунтовано актуальність напрямів і новітніх тенденцій в теорії і практиці управління в сучасних умовах господарювання. Досліджено концептуальні підходи до розвитку стратегічного менеджменту, які базуються на основі знань та інновацій. Обґрунтовано необхідність та доцільність відокремлення нової форми менеджменту, яка базуватиметься на основі знань та інновацій. Доведено, що в сучасній економіці знання дозволяють генерувати безперервний потік нововведень, який відповідає мінливим динамічним потребам, часто формуючи їх. Враховуючи, що в умовах економічного спаду активізація ручного управління і домінування ієрархічної корпоративної культури сприймаються власниками і топ-менеджерами українських компаній як невідворотність, пропонується альтернативна модель корпоративної культури. Визначено, що швидкість, з якою економічна криза змусила повернутись в режим ручного управління виявила обмеженість поведінкового характеру менеджерів і дефіцит розуміння адекватних завдань побудови системного бізнесу компетенцій.

**Ключові слова:** інновації, знання, стратегії, менеджмент, управління, економіка знань, стратегічний менеджмент, корпоративна культура, ринок, зобов'язання, криза, дисципліна, відповідальність.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Розвиток світової конкуренції, актуалізація принципів соціальної відповідальності бізнесу та зростання турбулентності економічних процесів спонукають вітчизняні підприємства активізувати формування та використання у практиці ефективніших і результативніших підходів, методів, технологій управління. На вітчизняних підприємствах превалює використання інтуїтивних методів управління, оцінювання й регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємств [СЕЕСМП], відсутнє організаційно-економічне та інформаційне забезпечення оцінювання, не сформовано рекомендації щодо регулювання ефективності. Це зумовлює, з одного боку, необґрунтованість надмірного споживання ресурсів підприємств, нерациональність методів менеджменту, прийняття помилкових управлінських рішень, з іншого – нехтування значними можливостями і теоретичними напрацюваннями сучасної теорії і практики менеджменту. Крім того, здійснення підприємницької діяльності в сучасних умовах вимагає від менеджменту підприємства застосування сучасних технологій управління, спрямованих на посилення конкурентних переваг суб'єкта господарювання. Сучасне ринкове

середовище настільки швидко змінюється, що підприємства не встигають адаптуватися до нових реалій. Відповідно, щоб ефективно здійснювати фінансово-господарську діяльність власники, менеджери повинні не просто здійснювати управління, а й впроваджувати інструменти сучасного інноваційного та стратегічного менеджменту. Стратегічне управління повинно забезпечувати розробку стратегії підприємства, яка буде спрямована на побудову оптимальної моделі майбутнього розвитку бізнесу суб'єкта господарювання. Стратегічне управління виникло під дією як зовнішніх, так і внутрішніх факторів оточуючого соціально-економічного середовища. Фундаментальна основа стратегічного менеджменту сформувалася еволюційно, пройшовши відповідний трансформаційний процес: поточне планування та бюджетування – довгострокове планування – стратегічне планування – стратегічне управління – стратегічне підприємництво. Єдиного загального підходу до розвитку стратегічного менеджменту не існує, оскільки даний вид управління постійно розвивається, вдосконалюється та адаптується до умов і потреб суспільства [1, с. 9].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних та практичних аспектів і новітніх тенденцій сучасного менеджменту присвятили свої

наукові праці І. Ансофф, М. Веттер, П. Джестер, П. Друкер, К. Уолт, Д. Хассі, В.А. Білошапка, Г. Мінуберг, В.С. Просолова, І.А. Ігнат'єва, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, І.М. Назаренко, А.М. Макаров, О.П. Коробейников, Л.А. Трофимова, І. Швень, Т. Коваленко, М. Дроздач, С. Михайлов, С.І. Ярова, Н.Ю. Подольчак та ін.

Так, категоріальний апарат теорії управління наведено у працях П. Друкера, І. Ансоффа, Д. Хассі; особливості управління соціальною активністю – Михайлова С.І., Ярової В.В., Заєць Г.В.; ефективність менеджменту визначається досягненням тих цілей, які поставили перед підприємствами власники та акціонери (ДОЙЛЬП); соціально-економічна ефективність систем менеджменту підприємств (Подольчак Н.Ю.). Крім того, на діяльність підприємств та на рівень їх ефективності впливають значна кількість інших суб'єктів ринку. Домінують два підходи до оцінювання ефективності: підхід, що ґрунтується на фінансових індикаторах і підхід використання чинників успіхів стратегії або моделі бізнесу (Бугров Д.). У першому випадку система ключових показників ефективності будується на основі дезагрегації ключових фінансових індикаторів діяльності компанії ті її управлінських підрозділів і закріпленням відповідальності за окремими елементами в організаційних підрозділах нижчого рівня управління (Ольве Н., Рой Ж., Веттер М.).

**Мета дослідження.** Метою написання статті є продемонструвати безперспективність такого підходу до бізнесу, де активізується використання важелів ручного управління та обґрунтування необхідності і доцільності нової форми менеджменту, яка базуватиметься на знаннях та інноваціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На початку ХХІ століття перед країнами світу постало складне завдання щодо забезпечення їх стійкого економічного розвитку та високого рівня життя громадян в умовах динамічних глобальних трансформацій. Наростання процесів системної глобалізації поряд з посиленням регіональних тенденцій світогосподарського розвитку, прагнення ТНК до експансії на світових ринках, стрімка інституціалізація

міжнародних економічних відносин призвели до значного зниження ефективності діючих протягом багатьох років механізмів економічного розвитку країни. Масштабність, всеосяжність та багатовекторність зовнішнього впливу на національні економіки зробили актуальними питання щодо неможливості гарантування країнам неминучості періодичних кризових явищ не лише в окремих країнах, але і на глобальному рівні. Сьогодні ситуація змушує переосмислювати погляди, що склалися, робляться спроби розібратися в ситуації, в тому числі і в тому, наскільки у виникненні сьогоденних кризових явищ винувата наука Менеджмент і в першу чергу її теорія. В цьому відношенні показовою є публікація щотижневого журналу *The Economist*, як одного із найбільш авторитетних видань по висвітленню і аналізу економічних проблем різних країн. В публікаціях цього журналу стверджується, що три центральних розділи ємною складовою українських підприємств економічної науки – макроекономіка, економіка фінансів і менеджмент, що вивчають загальні процеси і явища підлягають перегляду [2]. Передбачити наслідки кризи, що не закінчилась, небезпечно, але зрозуміло, що навіть в умовах відсутності катастрофи напрями досліджень дещо зміняться. Протягом останніх двох десятиліть розвиток глобалізаційних процесів співпав з інтелектуальним впливом англосаксонської моделі капіталізму вільного ринку, глобальна інтеграція стала по суті тріумфом ринку над державою, баланс між ними зсувається і світ більше, ніж в новому капіталізмі, відчуває потребу в новому мультилатеризмі, що допускає можливість крім ліберальної, інших моделей розвитку сучасної економіки, в яких на державу покладається більша регулююча роль. Світ спостерігає за появою та розвитком нового економічного гібриду, який отримав назву «державний капіталізм» [3, с. 23]. У зв'язку з цим світове співтовариство почало працювати «над помилками» і в ряді країн на чолі з Китаєм йде пошук нової парадигми постіндустріального розвитку, що в першу чергу відновиться до країн Європи, особливо по північній її частині, в якій давно вже практикують те, що називають моделлю

державного добробуту, або соціально орієнтованої ринкової економіки, як у скандинавських країнах та Німеччині і ці нові концепції там виправдали себе.

У зв'язку з уроками для України, що витікають з кризового стану її економіки, важливо підкреслити, що вони не обмежуються заходами, які пом'якшують гостроту проблеми чи тимчасово допоможуть найбільш вразливій частині населення пережити цей період. Настав час виявити глибинні причини занепаду вітчизняної економіки, в результаті чого у 2015 р. ВВП на душу населення в Україні склав 1968 євро, в той же як в Польщі – 24400, Угорщині – 24500, Греції – 23600, Естонії – 22900, Болгарії – 15800, Хорватії – 12600 євро. Таким чином, найбільш відстала країна – член Євросоюзу у 6,4 рази має більший ВВП на душу населення в порівнянні з Україною, а в порівнянні з Ірландією, Італією, Німеччиною – у 19,8 разів менше [4]. По рейтингу сумарного ВВП в 2014 р. Серед 192 країн світу Україна посіла 55 місце – 177,43 млрд. дол. США [5]. Валова продукція сільськогосподарства у 2015 р. знизилась в порівнянні з 2014 р. на 12,069 млрд. грн. або на 4,8 % [6]. Проблеми і завдання, про які йде мова, є як у розвинутих країнах, так і в країнах, що розвиваються, їх можна і потрібно аналізувати і робити спроби вирішувати. Той, хто сьогодні працює над проблемами завтрашнього дня і готує організацію, галузь, країни до нових завдань в недалекому майбутньому вийдуть на провідні позиції, хто відкладе їх вирішення, залишиться аутсайдером і, можливо, вже ніколи не зможе наздогнати лідерів розвитку. Разом з тим у світовій і вітчизняній літературі недостатньо систематизовано досліджень, які могли б бути основою теоретичного і практичного обґрунтування моделі новітніх тенденцій теорії і практики сучасного менеджменту. Дослідження напрямів та новітніх тенденцій теорії і практики сучасного менеджменту визначаються в перше чергу зміною поведінки підприємств під впливом непередбачуваності кризових процесів та в першу чергу зміною умов конкуренції, неадекватністю існуючих структур управління вимогам сьогодення. Якість менеджменту стає найважливішим чинником конкурентоспроможності та

розвитку підприємств, тому менеджерам необхідно досягнути певного рівня кваліфікації, вони мають розвивати в собі установки, здібності, вміння, які дадуть їм змогу чітко та ефективно здійснювати управління підприємствами, компаніями та іншими виробничими структурами. У зв'язку з наближенням України до Євросоюзу, процес змін зростає, ускладнюються проблеми менеджменту, загострюється конкуренція, а невід'ємною складовою українських підприємств стають трансформації системи менеджменту, тому для забезпечення інноваційного прориву в розвитку національної економіки потрібний якісно новий рівень менеджменту, що зумовлює необхідність формування нового типу фахівців, які мають нестандартне, системне стратегічне мислення та здатні до застосування сучасної філософії управління. У XIX столітті основна боротьба на планеті йшла за землю, у XX столітті – за промислові активи та природні ресурси, у XXI столітті – за сучасні високопрофесійні кадри, тому вкрай необхідно створити систему, яка б приваблювала професіоналів високого рівня [7, с. 67]. У 15-му щорічному опитуванні керівників найбільших компаній світу, підготовленому компанією PricewaterhouseCoopers, брали участь понад 1250 керівників компаній із 60 країн світу, за даними дослідження, пошук кваліфікованих кадрів та утримання ключових співробітників є основною проблемою для міжнародних компаній (43 % респондентів відзначили, що процес підбору персоналу значно ускладнився [8, с. 68]). Значна частина керівників підприємств ототожнюють з різким збільшенням централізації влади і переходом до ручного менеджменту. «В умовах кризи керівник повинен переходити на ручне управління!» – в інтерв'ю журналу «Компаньон» висловив свою думку головний акціонер компанії «XXI Век» Л. Парцхаладзе [9]. Варто подивитись на проблему з іншого боку. Чи дійсно ручне управління бізнесом є вимушена необхідність сьогодні? Досвід десятирічної роботи автора цієї статті в якості керівника великого сільськогосподарського підприємства на Київщині переконує, що в більшості випадків це лише ціна, яку доводиться платити через фактичну відсутність в підприємстві критичної маси менеджерів,

які дійсно готові і мають бажання брати на себе відповідальність за результати праці. Ця ціна в умовах сьогодення може швидко стати непомірною навіть для найбільш ліквідних компаній і найбільш впевнених у своїх силах керівників (а в статус керівників все частіше доводиться повертатись самим власникам). Адже в неї включені не тільки всі витрати втрачених бізнесом можливостей, невідвернутих погроз, фінансових втрат, розчарувань клієнтів, нереалізованих взаємних очікувань співробітників та їх емоційного спустошення. В ній також знаходить відображення самотності керівника, що взяв контроль над усіма важелями управління в компанії, чуючи звідусіль слова підтримки і готовності напружено працювати, але поступово розуміючи при цьому, що по-справжньому йому немає з кого спитати за результат, окрім самого себе. Якщо підприємство не пройшло рубіж неповернення, а ручне управління не залишилось єдиною можливим методом виживання бізнесу, терміново потрібні альтернативи, в рамках яких популярні терміни менеджменту докризового періоду (стратегія, лідерство, командна робота, делегування повноважень) нарешті матимуть реальний зміст і бізнес

забезпечить по-справжньому вагомі результати. Зрозуміло, що під альтернативою тут, перш за все, необхідно розуміти особливу модель *корпоративної культури*, яка стане фундаментом принципово іншої практики менеджменту, що максимізує КК компанії, перетворивши її в стійку високорезультатну систему. У пошуках такої альтернативи доцільно звернутись до класифікації корпоративних культур, викладеній в класичній праці К. Камерона і Р. Куїнна [10]. Цими вченими було виділено чотири типи культур, заснованих на конкуруючих цінностях: *кланова, ієрархічна, ринкова та адхократична*. Даний підхід до класифікації типів культур побудовано навколо двох систем координат або вимірів. Перше – це шкала управлінських пріоритетів від орієнтації та зовнішнє середовище і успіх на ринку. Другий вимір відокремлює критерії ефективності організації, які підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що роблять акцент на дисципліні, порядку і контролю [11]. Континуум цього виміру тягнеться від організаційної гнучкості, творчості, з одного боку, до організаційної незмінності, передбачуваності – з іншого (рис. 1).

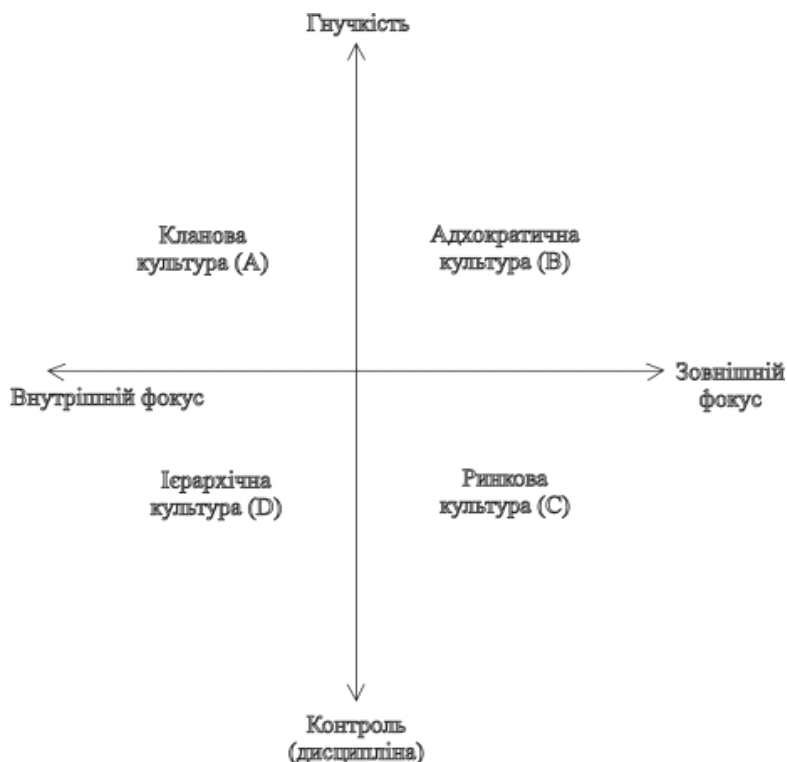


Рис. 1. Типологія організаційних культур по К. Камерону і Р. Куїнну, наведено за [12].

Очевидно, що філософія ручного управління органічно вписується в культуру «квадрату D», адже риторика так званого антикризового менеджменту в достатній мірі проста. По-перше, це теза про необхідність «наведення порядку», що на практиці означає максимальну концентрацію уваги не на клієнтах, а на внутрішніх механізмах і процесах в компанії. По-друге, це заклик «робіть те, що вам кажуть», що відтворює основи класичного «соціального контракту», коли обмін на гарантії збереження робочих місць і заробітної плати співробітники згодні погодитись або імітувати свою згоду з будь-якими вказівками зверху [13]. Керівники українських компаній проявляють зацікавленість до можливості виходу за межі квадрату D, особливо активно ця зацікавленість проявляється в періоди до початку кризових явищ 2008-2010 і 2013-2015рр., щоб у найближчі рік-два опинитись в умовах *кланової* організації (квадрат А). Другим переважаючим варіантом трансформації є перехід до *адхократичної* або інноваційної культури (квадрат В по Камерону-Куїну). Але в умовах сьогодення реалістичність першого варіанту (кланова культура) дорівнює нулю, тому що це занадто затратно для прагматичного бізнесу, який працює в жорсткому режимі виживання. Крім того, можливості активізації елементів адхократичної культури стримуються не тільки технологічним відставанням України від зарубіжних конкурентів, але і малою кількістю керівників, які комфортно себе відчують в ролі новатора. В Білоцерківському районі Київської області із 66 керівників сільськогосподарських підприємств тільки у 28 для вищих керівників існує роль новатора в командній роботі по відомій методиці Белбіна [14]. Таким чином, в якості основної реальної альтернативи ручному управлінню залишається квадрат С, або так звана *ринкова* культура. Як видно із рис. 1, першою фундаментальною різницею цієї культури від ієрархічної є орієнтація на клієнтів і їх обслуговування у більш ефективний спосіб, ніж роблять це конкуренти. Не менш важливим є ще одна принципова відмінність, зв'язана з розумінням

дисципліни в цих двох культурах. Практика кращих транснаціональних корпорацій засвідчує, що ринкова культура передбачає формування керівниками *особливого клімату*, що максимально мобілізує ініціативу і відповідальність, і замість директив та детальних вказівок зверху вниз, вище керівництво задає лише напрям, чітко визначаючи необхідний цільовий результат. В таких умовах менеджери не можуть просто чекати інструкцій зверху вниз, навпаки, тепер вони зобов'язані самі пропонувати кращі плани дій, обґрунтовуючи необхідність для досягнення мети мати набір певних ресурсів і способи їх розподілу, беручи на себе цим важливі, але реальні зобов'язання, які вже не мають ні підстав, ні права не виконати. Логіка ринкової культури, або культури квадрату С, дійсно передбачає, що коли менеджер отримує від організації у своє розпорядження все необхідне для вирішення певного управлінського завдання, це завдання повинно перетворитись в обов'язок, а момент, коли завдання узгоджено і менеджер підтверджує керівнику достатність ресурсів і повноважень для його успішного виконання Білошапка В.А. називає моментом управління результативністю. [11]. Але, як показали події останніх двох років в Україні, тільки на рівні загальних уявлень, без засвоєння відповідними компетенціями перехід до культури результативності (саме так пропонує В.А. Білошапка називати кінцевий пункт необхідної культурної трансформації) не може бути серйозно і надовго тому, що дефіцит технологічності, фрагментарність зусиль, що приймаються та недостатня щирість, як елемент низької внутрішньої психологічної готовності керівників обов'язково проявляється, а незадоволеність досягнутим лише відкинуть їх підприємства у ще глибший вир ієрархічної культури [12, с. 86].

**Висновки.** Проведені дослідження дають змогу констатувати, що сучасний стан та напрямок розвитку економіки потребує докорінних змін та вдосконалення напрямів і новітніх тенденцій в теоретичних дослідженнях та в практичному застосуванні сучасного менеджменту, який

базуватиметься на знаннях та інноваціях, що сприятиме досягненню поставлених цілей, виявленню напрямків реалізації управлінських рішень і створенню стійких конкурентних переваг. Доведено, що для здійснення ефективної господарської діяльності керівники, власники та інші зацікавлені особи, повинні застосовувати

стратегічний підхід в управлінні, який базуватиметься на знаннях і інноваціях. Встановлено, що успіхи компаній і підприємств, які стали на шлях формування культури результативності дають вагомі підстави розраховувати, що рекомендовані в статті компетенції стануть надійним маяком для керівників українського бізнесу.

### Література

1. Назаренко М. Стратегічний менеджмент знань та інновацій в контексті розвитку стратегічного управління / М. Назаренко // Інновації: практика та досвід. – 2015. – № 1. – С. 9-13.
2. The Economist. – 28.07.2009. [in English].
3. The Economist. – 23-29.01.2010 – p. 22.
4. Рейтинг стран Евросоюза 2015 по ВВП, пенсиям, зарплатам, ВВП на душу населения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://madamvera.ru/rabota-i-biznes/dengi/spisok-stran-evrosoyuza.html>.
5. Рейтинг стран и территорий по размеру валового внутреннего продукта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/rating-countries-gdp/rating-countries-gdp-info>
6. Валова продукція сільського господарства України (у постійних цінах 2010 р.) за 2015 р. /Державна служба статистики України. Веб-сайт: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
7. Бережна Г. В. Фактори професійного розвитку менеджерів у міжнародному бізнесі / Г. В. Бережна // Держава та регіони. – 2012. – № 2 (65). – С. 67-72.
8. Delivering results: Growth and value in a volatile world / 15 Annual Global CEO survey 2012 PricewaterhouseCoopers [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pwc.com/uk/en/ceo-survey/pdt/15th-global-pwc-ceo-survey.pdt>.
9. Парцхаладзе Л. Р. Кризис делает людей мудре / Л. Р. Парцхаладзе // Компаньон. – 2008. – № 42 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.companion.ua](http://www.companion.ua)
10. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework. – New York. Addison – Wesley Publishing Company, 1999. – 256 p.
11. Білошапка В. А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній: [Монографія] / В. А. Білошапка. – К. : Графіка і друк, 2007. – 236 с.
12. Білошапка В. А. Создание культуры результативности: компетенции «неручного» управления бизнесом / В. А. Белошапка // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 82-93.
13. Cloke K., GoldSmith J. The End of Management and the Rise of Organizational Democracy. – New York: Jossey Bass, 2002. – 300 p.
14. Belbin R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. – Butterworth – Heinemann, 2004. – P. 159-171.

### References

1. Nazarenko N. (2015). Stratehichnyi menedzhment znan ta innovatsii v konteksti rozvytku stratehichnoho upravlinnia [Strategic management of knowledge and innovation in the context of strategic management].

*Innovatsiyi: praktyka ta dosvid – Innovations: practice and experience*, No 1, pp. 9-13 [in Ukrainian].

2. The Economist. – 28.07.2009. [in English].
3. The Economist. – 23-29.01.2010 – p. 22. [in English].
4. Reitynh stran Evrosoiuza 2015 po VVP, pensiyam, zarplatam, VVP na dushu naseleniya [Ranking of countries of the European Union 2015 and GDP, pensions, wages, GDP per capita]. (n.d.). *madamvera.ru*. Retrieved from <http://madamvera.ru/rabota-i-biznes/dengi/spisok-stran-evrosoyuza.html> [in Ukrainian].
5. Reytyngh stran i territoriy po razmeru valovogo vnutrennego produkta [Ranking of countries and territories on the size of gross domestic product]. (n.d.). *gtmarket.ru*. Retrieved from <http://gtmarket.ru/ratings/rating-countries-gdp/rating-countries-gdp-info> [in English].
6. Valova produktsiia silskoho hospodarstva Ukrainy (u postiinykh tsinakh 2010 r.) za 2015 r. [Gross agricultural output Ukraine (at constant prices 2010) for the 2015]. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) [in Ukrainian].
7. Berezhnaya G. (2012). Faktory profesiinoho rozvytku menedzheriv u mizhnarodnomu biznesi [Factors professional development of managers in international business]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, No 2 (65), pp. 67-72 [in Ukrainian].
8. Delivering results: Growth and value in a volatile world. Retrieved from <http://www.pwc.com/uk/en/ceo-survey/pdt/15th-global-pwc-ceo-survey.pdt>. [in English].
9. Partshaladze L. (2008). Kryzys delaet liudei mudre [The crisis makes people wiser]. *Kompan'on – Companion*, No 42, Retrieved from [www.companion.ua](http://www.companion.ua) [in Russian].
10. Cameron K., Quinn R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework. New York, Wesley Publishing Company, p. 256 [in English].
11. Biloshapka V.A. (2007). *Upravlinska rezultatyvnist v rozvytku mizhnarodnyh kompanii [Management efficiency in the development of international companies: Monograph]*. Kyiv: Hrafika i druk, p. 236 [in Ukrainian].
12. Biloshapka V. (2010). Sozdanie kul'tury rezul'tativnosti: kompetentsii «neruchnogo» upravleniya biznesom [Creation of effectiveness' culture: competences «non-manual» business management]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, No 2, pp. 82-93 [in Ukrainian].
13. Cloke K., GoldSmith J. (2002). The End of Management and the Rise of Organizational Democracy. New York: Jossey Bass, p. 300 [in English].
14. Belbin R., (2004). Management Teams: Why They Succeed or Fail. Butterworth – Heinemann, pp. 159-171 [in English].

**Аннотація**

**Губенко В.И. Актуальные направления и новейшие тенденции теории и практики современного менеджмента**

В статье обоснована актуальность новейших тенденций в теории и практике управления в современных условиях хозяйствования. Исследованы концептуальные подходы к развитию стратегического менеджмента, которые базируются на основании знаний и инноваций. Обоснована необходимость и целесообразность отделения новой форма менеджмента, которая будет базироваться на основании знаний и инноваций. Доказано, что в современной экономике знания позволяют генерировать бесконечный процесс нововведений, который соответствует меняющимся динамическим потребностям, часто формируя их. Учитывая, что в условиях экономического спада активизация ручного управления и доминирование иерархической корпоративной культуры воспринимаются собственниками и топ-менеджерами украинских компаний, как неизбежность, предлагается альтернативная модель корпоративной культуры. Определено, что скорость, с которой экономический кризис принудил возвратиться в режим ручного управления, выявила ограниченность поведенческого характера менеджеров и дефицит понимания адекватных задач построения системного бизнеса компетенций.

**Ключевые слова:** инновации, знания, стратегии, менеджмент, управление, экономика знаний, стратегический менеджмент, корпоративная культура, рынок, обязательства, кризис, дисциплина, ответственность.

**Abstract**

**Gubenko V.I. Actual trends and the latest trends in the theory and practice of modern management**

In the article the latest trends in management theory and practice in contemporary economy is substantiated topicality. The conceptual methods to the development of strategic management, which are based on the basis of knowledge and innovations are researched. The necessity and appropriateness of separating the new form of management, which will be based on the basis of knowledge and innovations are substantiated. It is proved that in modern economy knowledge enables generate an endless process of innovation that meets the changing needs of the dynamic, often forming them. In an economic downturn activation of manual control and domination of hierarchical corporate culture are perceived by the owners and top managers of Ukrainian companies, as inevitable and proposes an alternative model of corporate culture. It was determined that the rate at which the economic crisis has forced returns to manual control, has revealed the limitations of behavioral management and the lack of the understanding deficit of problems of building system business competencies.

**Keywords:** innovations, knowledge, strategy, management, governance, knowledge economy, strategic management, corporate culture, market commitment, crisis, discipline, responsibility.

---

Стаття надійшла до редакції 09.03.2016 р.



УДК 658:330.341

**SKUDLARSKI JACEK, dr inż., Warsaw University of Life Sciences – SGGW, Poland,  
ZAIKA S.O., c.e.s., Associate Professor, Kharkov Petro Vasylenko  
state technical university of agriculture,  
GRIDIN O.V., the senior lecturer, Kharkov Petro Vasylenko  
state technical university of agriculture**

**THE THEORETICAL ASPECTS OF INNOVATION**

---

**Shudlurski Jacek, Zaika S., Gridin O. Theoretical aspects of innovation activities**

An innovative way of development is a defining component of economic growth of any country in the world. Other countries' experience shows that only the widespread introduction of innovation can fill both Ukrainian and world markets with competitive domestic production.

This study investigates the history of the concept of «innovation» and development of the theoretical aspects of innovation.

The study identifies the necessary and sufficient conditions that allow innovative activities to develop. It was found that the sufficient conditions require financial support, which can be carried out with the help of project financing.

In the course of further investigation attention will be paid to the motivation of investors to participate in financing projects.

**Keywords:** innovation, innovation development, innovation activity, strategic management, innovation management.