

## Література

1. Динаміка структури експорту-імпорту послуг (2005–2008 рр.) [Електронний ресурс] / Держкомстатистики України. – Режим доступу : [http://ukrstat.gov.ua/control/uk/localfiles/display/operativ/operativ2008/zd/dseip/dseip2007\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/control/uk/localfiles/display/operativ/operativ2008/zd/dseip/dseip2007_u.htm).
2. Про затвердження Положення про Департамент аналітичної роботи, управління ризиками та аудиту [Електронний ресурс] : наказ ДМСУ від 07.04.2009 р. № 307. – Режим доступу : [www.customs.gov.ua](http://www.customs.gov.ua).
3. Про аудиторську діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 22.04.1993 р. № 3125-ХІІ. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
4. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник [Текст] / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – К. : Знання, 2007. – 1072 с.
5. Митний кодекс України від 11.07.2002 р. № 92-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.customs.gov.ua](http://www.customs.gov.ua).
6. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур : Кіотська конвенція, 2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://myto.org.ua>.
7. Про затвердження Порядку координації проведення планових виїзних перевірок органами виконавчої влади, уповноваженими здійснювати контроль за нарахуванням і сплатою податків та зборів (обов'язкових платежів) [Електронний ресурс] : Постанова КМУ від 21.07.2005 р. № 619. – Режим доступу : <http://uazakon.com>.
8. Порядок проведення митними органами на підприємствах перевірок системи звітності та обліку товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України [Електронний ресурс] : затв. Постановою КМУ від 23.12.2004 р. № 1730. – Режим доступу : [www.customs.gov.ua](http://www.customs.gov.ua).



**УДК 65.012.32**

**А. І. Кредісов**, доктор економічних наук,  
професор, завідувач кафедри менеджменту  
Інституту міжнародного бізнесу

**МЕНЕДЖМЕНТ: ІСТОРИЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ  
ТА РИСИ МОЖЛИВИХ ЗМІН У ХХІ ст.**

*Стаття присвячена основним тенденціям розвитку менеджменту. Розглядаються характеристики сучасного менеджменту. Аналізуються взаємозв'язки розвитку менеджменту і економічної теорії. Прогнозуються нові вимоги до якості менеджера в економіці знань.*

*Статья посвящена основным тенденциям развития менеджмента. Рассматриваются характеристики современного менеджмента. Анализируются взаимосвязи развития менеджмента и экономической теории. Прогнозируются новые требования к качеству менеджера в экономике знаний.*

*The article is devoted to main tendencies of the management development. The features of contemporary management are revealed. Interrelations between management and economics development are analyzed. New requirements to manager qualities in the economy of knowledge are forecasted.*

**Ключові слова.** “Джунглі менеджменту”, менеджмент і технологія, демократизація управління, світові мегатенденції, недоліки сучасного менеджменту, риси менеджера майбутнього, менеджмент і економічна теорія.

© А. І. Кредісов, 2009

**Вступ.** Як відомо, кінець XIX – перша половина XX ст. увійшли в історію менеджменту процесним та системним підходами до його дослідження і вивчення. Саме завдяки їм у цей період зародилися і розвинулися такі теоретичні напрями, як школа наукового менеджменту (Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. і Л. Гілбрети, Г. Емерсон), адміністративна школа менеджменту (А. Файоль, Л. Урвік, М. Вебер), школа людських відносин (Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Е. Мейо).

У 50-х рр. XX ст., характерною ознакою яких було відновлення зруйнованого Другою світовою війною господарства, на порядку денному постало питання оптимізації управління господарством, піднесення економіки на новий щабель розвитку. Тому науковці мали врахувати комплексний характер взаємодії організацій з навколишнім середовищем. Разом з тим особливість часу породила ідею ситуаційного підходу в менеджменті. Як наслідок, виникла не тільки кількісна школа (дослідження управління), а й відповідні теорії, зокрема стратегічного управління (І. Ансофф, Б. Карлофф, М. Портер), необіхевіоризму (А. Маслоу, К. Арджиріс), теорії “X” та “Y” Д. Макгрегорі, “Z” – В. Тугі тощо.

Отже, як бачимо, особливість менеджменту другої половини XX ст. пов’язана з різноманітністю його теорій. Сукупність цих теорій разом з різноплановими підходами до вивчення вже наявних здобутків визначають тенденції майбутнього розвитку теорії та практики менеджменту. З легкої руки американського дослідника Херолда Кунтца (1908–1984) ця різноманітність дістала назву “джунглі менеджменту”. Вперше вона з’явилася на початку 60-х рр., коли Кунтц виділив і описав шість різних підходів. Пізніше, в 1980 р., він виявив, що “джунглі” вже розрослися до 11 підходів [1].

**Постановка завдання.** Незважаючи на загалом негативну оцінку “джунглів”, це не зменшує, а навпаки, на наш погляд, збільшує можливість у перспективі скоротити розрив між професійною практикою і теорією менеджменту. Важливо лише (і це повністю стосується нашої української дійсності), щоб наука про менеджмент базувалася на реаліях, і тоді нові знання принесуть користь менеджерам. Тому мета нашого дослідження – усвідомлення і розуміння нової ролі менеджера в сучасному соціально-економічному просторі. Це також знайде відображення у програмах навчальних курсів, поліпшить підготовку управлінців, підвищить рівень роботи відповідних університетів.

**Результати дослідження.** При постановці завдання і його реалізації слід урахувати певні історичні тенденції розвитку менеджменту.

*По-перше*, спостерігатиметься певне повернення до минулого, тобто усвідомлення ролі ефективного використання матеріальної, технічної бази сучасного виробництва і послуг. Але якщо з кінця XVIII ст. до першої половини XX ст. технології різних видів виробництва розглядалися як незалежні, притаманні лише тій або іншій галузі промисловості, то в наші дні таке уявлення абсолютно безпідставне. Сучасний менеджмент має виходити з того, що головний вплив на окремі компанії і на всю галузь здійснюють саме технології, які перебувають за межами останньої. Скажімо, фармацевтична індустрія сьогодні не могла б існувати, не використовуючи досягнення генетики, мікробіології, медичної електроніки тощо. Автомобілебудування дедалі більше залежить від комп’ютерної промисловості, електроніки, матеріалознавства тощо. Те саме стосується телефонного зв’язку, сталеливарної, целюлозно-паперової та інших галузей.

Отже, наразі менеджмент має враховувати, що технології різних галузей промисловості розвиваються не паралельно, не відокремлено, – вони перетинаються і взаємно впливають одна на одну. Відповідно, і політика менеджменту не може будуватися на незмінній технології.

*По-друге*, посиляться увага до організаційної культури, а також різноманітних форм демократизації, участі пересічних працівників у здійсненні управлінських функцій та прибутках. Це означає, що грань між начальником і підлеглими на всіх рівнях управлінської ієрархії знівелюється. Водночас будь-яка організація матиме свою специфічну структуру. Адже досконала структура – не самоціль, а обов'язкова умова, без якої неможливо підвищити продуктивну силу праці, домогтися виконання певних завдань у конкретних обставинах. Без чіткої управлінської ієрархії, без зусиль єдиного керівника досягти поставлених цілей ніколи й нікому не вдавалося і не вдасться.

Але коли мають відрізнитися елементи організаційної структури кожного підприємства, то слід очікувати змін і в організаційній культурі, взаємозв'язках “шаблів ієрархії” підприємства. Оскільки все це відбуватиметься в ситуації поглиблення знань, спеціалізації їх між різними категоріями працівників, коли начальник не зможе знати абсолютно все, то підлеглі стануть партнерами. Партнерство не визнає авторитарного примусу, командного стилю управління. За цих умов особисте “я” проявляється, як передбачала М. Фоллет [2, 137], лише через “Я” групи, компанії, суспільства. Реалізація цього передбачення, зробленого видатним філософом бізнесу на початку ХХ ст., розпочинається тільки в наші дні.

*По-третьє*, кількісно і якісно стане значнішою соціальна складова менеджменту, зросте його спільна з бізнесом соціальна відповідальність. Довгий час менеджмент ототожнювали з бізнесом, організованою комерційною діяльністю, спрямованою на виробництво реального продукту. Ця діяльність суттєво впливала на життя суспільства, але, як правило, все відбувалося ніби спонтанно, несвідомо, хоча процес скеровується об'єктивною закономірністю суспільного відтворення.

Саме з'ясування останньої серйозно вплинуло вже в кінці ХХ ст. на соціальну відповідальність бізнесу та його менеджмент. Безперечно, ця тенденція збережеться і у ХХІ ст. Однак помітне зменшення зайнятості в бізнесі працездатного населення, що пов'язано з поступовим входженням країн світу в добу постіндустріального розвитку, зумовить не тільки остаточне визнання необхідності менеджменту в держсекторі, науці, освіті, медицині, а й підвищення його соціальної відповідальності в “некомерційних” сферах діяльності.

І нарешті, *четверта тенденція* пов'язана з глобалізацією економіки, з прискоренням інтернаціоналізації виробництва і, відповідно, розподілом, обміном, споживанням товарів та послуг. При цьому слід урахувати, що новий етап інтернаціоналізації господарського життя позначений запровадженням інформаційно-комунікаційних технологій. Як наслідок, раціональний менеджмент почав поступатися місцем менеджменту на основі інформатики. В інформаційному суспільстві прибуток компаній зростає не за допомогою спеціалізації функціональних навичок, притаманної індустріальному суспільству, а завдяки гнучкості й інтегрованості бізнес-процесу, що досягається більш тісним спілкуванням між його учасниками. На відміну від традиційно твердої функціональної спеціалізації, організаційна побудова компаній у ХХІ ст., можливо, матиме форму матриці, оскільки жодне важливе рішення не буде прийнято, коли воно не передбачить інтеграції та координації цілої низки функцій. У результаті значно посиляться демократизація компаній, а їхня структура характеризуватиметься різноманітністю ієрархій управління, гнучкістю влади, слабким або помірним додержанням правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень. Орієнтовно кожна компанія матиме вдвічі меншу кількість рівнів менеджменту, ніж сьогодні.

Названі тенденції потребують глибокого аналізу складних економічних процесів сучасного життя, зокрема того, що існуючий взаємозв'язок інститутів державної влади (політики) і бізнесу (економіки) істотно ускладнився з початком глобалізації світового ринку. Ще більш ускладнили цей взаємозв'язок розпад командно-адміністративної соціалістичної системи господарювання, а потім трансформаційні процеси в країнах, які стали на шлях незалежного розвитку та розбудови ринкової економіки. За цих умов політичні рішення не просто впливають на економічні системи та відповідні ідеології, а перебувають в епіцентрі безупинного розгортання процесів та відносин між бізнесом і владою. Менеджери, особливо міжнародні бізнес-менеджери, повинні навчитися передбачати можливі події та явища, розв'язувати задачі з багатьма невідомими і не бути безпорадними в несподіваних обставинах. У свою чергу, це вимагає від менеджерів якісно нових рис.

Помітний внесок у розробку цієї проблеми зробив американський вчений Джон Нейсбітт, який у 1987 р. видав працю "Мегатенденції: десять нових напрямів трансформації нашого життя" [3]. Багато його передбачень справдилися протягом 80-х рр. Зокрема, йдеться про децентралізацію не тільки всередині комерційних організацій, а й в усьому суспільстві, "гуманізацію" високих технологій, рух до єдиної світової економіки, швидке входження в новий – інформаційний уклад тощо.

Цікаво, що й прогноз на 90-ті рр., зроблений Дж. Нейсбіттом спільно з Патрісією Абурден та опублікований у книзі "Десять нових напрямів на 1990: мегатенденції 2000" [4], також здебільшого, як це легко побачити нашому читачеві, виявився слушним.

Ось його положення:

1. Глобалізація економіки.
2. Ренесанс мистецтва.
3. Поява соціалізму з ринковою економікою.
4. Приватизація державної власності.
5. Глобалізація стилю життя і посилення культурного націоналізму.
6. Економічне піднесення країн Тихоокеанського регіону.
7. Залучення жінок до керівництва будь-якого рівня.
8. Розвиток біотехнології.
9. Оновлення релігії.
10. Триумф індивідуалізму.

Достатня точність подібних передбачень, а також аналітичні звіти, наукові дослідження, опитування керівників дають змогу зробити висновки про недоліки менеджменту й менеджерів ХХ ст. і назвати обов'язкові риси їхнього ділового портрета у ХХІ ст. До недоліків, зокрема, слід зарахувати нехтування довгостроковими цілями заради негайної вигоди; нездатність швидко втілювати свіжі ідеї, що можуть принести прибуток; локалізація діяльності у вузьких географічних межах, як правило, національних; нехтування досвідом управлінської діяльності в інших країнах, фірмах тощо; небажання підвищувати рівень знань і посилювати мотивацію працівників. Для країн з розвинутою економікою перелічені недоліки менеджменту і менеджерів минулого століття є вельми характерними. Більше того, деякі з них були притаманні управлінській сфері і в країнах колишньої командно-організованої соціалістичної системи. Тому, на наш погляд, Уряд України, керівники відомств, університетів та інших ВНЗ, шкіл менеджменту і бізнесу, викладачі й студенти повинні з великою увагою поставитися до питання про необхідні якості управлінців в умовах тепер уже ринкової економіки.

Отже, з огляду на рекомендації спеціальної літератури, новітніх програм, призначених для систем освіти і підвищення кваліфікації (тренінгів, семінарів тощо), на оцінки майбутнього бізнесу, пропонувані економістами-футурологами, на поточну інформацію з численних сфер діяльності менеджер XXI ст. має бути:

– стратегом, здатним на аналіз не тільки економічного, а й правового, політичного, культурного аспектів життя країни. При цьому він повинен добре знати, інтуїтивно відчувати, передбачати і використовувати в управлінській роботі тенденції розвитку, завдяки чому зможе впевнено поводитися в зовнішньому середовищі й мислити в планетарному вимірі;

– громадським діячем, спроможним спілкуватися з політиками будь-якого рангу, достеменно обізнаним з чинними інструкціями, угодами, законами тощо. Особисте знайомство з впливовими громадсько-політичними діячами та представниками міжнародної ділової еліти може істотно полегшити подолання частоколу бюрократичних перепон;

– лідером-мотиватором, котрий веде свою організацію і своїх підлеглих до накреслених цілей, ураховуючи стрімкі зміни, що відбуваються у світовій економіці;

– далекоглядним організатором, котрий чудово розуміє, що жити вчорашнім днем – неприпустима розкіш, яка марнує сили, час, ресурси. Адже якщо менеджер спрямовує зусилля висококласних фахівців на консервацію вже зробленого, він стане аутсайдером у конкурентних перегонах. Потрібні справжні воля та сміливість, щоб зламати стереотипи, замість гучних декларацій про націленість на інвестиційно-інноваційну економіку;

– діалектиком у розумінні того, що зміни і стабільність не суперечать одне одному. Чим більше організація сприйнятлива до нового, тим сильніше вона потребує стабільності. Треба, як писав відомий американський учений Пітер Друкер, “урівноважувати швидкі зміни певною незмінністю”. Це дуже цінне і дуже рідкісне мистецтво, роль якого в менеджменті невинно зростатиме;

– уважним дослідником не тільки менеджерських, а й маркетингових функцій, котрий досягає у своїй діяльності обов’язкової їх єдності. Принагідно зауважимо, що вже сьогодні для прийняття управлінських рішень керівництво багатьох компаній (за різними оцінками, від 48 до 92, залежно від форми та обсягів) використовує результати маркетингових досліджень;

– творцем власної інформаційної системи. Бухгалтери, статистики, плановики, збутовники, технологи подають відомості про ті чи інші аспекти господарської діяльності організації, але тільки керівник здатний перетворити ці розрізнені показники в систематизовану інформацію. Жодна новітня техніка не відповість на запитання, **яка і від кого** має надійти інформація **в тій формі і в той момент**, коли менеджеру потрібно прийняти конкретне рішення. Це під силу лише йому самому;

– активним контрагентом незалежних консультативних служб з маркетингу, оподаткування і права, співробітництво з якими допоможе компанії досягти успіху.

Зрозуміло, перелічені риси не в усіх подробицях змальовують портрет менеджера XXI ст. Вони детерміновані технологічними й екологічними умовами діяльності організації, економічною, політичною, соціальною ідеологіями, відповідними суспільними інститутами, відносинами з численними учасниками соціально-економічних процесів у житті країни (власниками, постачальниками, покупцями, конкурентами, працівниками ЗМІ тощо). Проте, як і у XX ст., найважливішим результатом роботи менеджера має бути те, що зветься продуктивністю. Саме на це звернув увагу вже згаданий П. Друкер. Він підкреслив, що коли в XX ст. унікальним досягненням менеджменту було підвищення у 50 разів продуктивності фізичної праці, то для XXI ст. головною стане продуктивність праці розумової [5, 181]. Що ж до з’ясування відмінностей між обома видами праці, вироблення відповідних

підходів до управління підвищенням їхньої продуктивності, то тут, на наш погляд, слід звернутися до економічної теорії.

Д. Рікардо, Ж.-Б. Сей, інші послідовники теорії трудової вартості розглядали фізичну працю як затратний виробничий фактор. Звідси і всі представники школи наукового менеджменту головним принципом управлінської діяльності вважали контроль за цим фактором і зведення його до мінімуму. Економічна теорія постіндустріального періоду в розвитку суспільства розглядає людину, особливо людину розумової праці, котра стає домінуючим фактором виробництва, як носія особливого капіталу – знань. Загальновідомо, що капітал треба витрачати в такий спосіб, щоб він не зменшувався, а невпинно зростав. З цих теоретичних постулатів випливає головний обов'язок менеджменту, а врешті-решт і найцінніша риса менеджера ХХІ ст. – не просто забезпечити ефективність праці людини, але постійно збагачувати її як носія знанневого капіталу.

З цим пов'язані вимоги сучасного менеджменту до підвищення продуктивності праці, майже повністю протилежні колишнім. І хоча Україну, так само як інші держави колишнього СРСР, ще не можна вважати країною постіндустріального розвитку, ці вимоги повністю стосуються тих сфер її економіки, де частка розумової праці є вирішальною (інноваційні виробництва, наука, освіта, медицина). Перелічимо ці вимоги: відповідальність самої людини за продуктивність своєї праці, а тому максимальна її незалежність; органічна єдність праці з безперервною інноваційною діяльністю; постійне поповнення багажу знань, тобто “навчання упродовж усього життя”; вимірювання продуктивності розумової праці не стільки кількістю, скільки якістю кінцевого результату. Тому слід звернути увагу на ще одну особливість майбутнього: зростання ролі економічних знань, зокрема менеджменту, в житті кожного.

**Висновки.** Сьогодні досвідчена людина чудово розуміє, що її місце в житті – справа суто особиста. Менеджер не може планувати кар'єру своїм співробітникам. Вони самі повинні знати, на що здатні, з якої причини не варто робити те чи інше тільки тому, що дуже цього хочеться, або тому, що наказано. “Що я маю зробити заради досягнення успіху?” – ось запитання, на яке кожен шукає відповідь сам. Тоді менеджер організації зуміє зрозуміти людей, з якими працює, виявити їхні таланти, врахувати прийнятий ними стиль роботи, систему життєвих цінностей кожного задля спільної користі.

Отже, йдеться про менеджмент власної особистості і власних дій. З цього випливає, як на мій погляд, об'єктивна потреба поповнювати знання з менеджменту, яка явно спостерігається у світі, а також цілком закономірне швидке зростання інтересу до нього в Україні.

#### Література

1. Koontr H. Theory Jungle Revisited [Text] / H. Koontr // Academy of Management Review. – 1980. – April. – Vol. 5. – P. 175–187.
2. Follett Marry Parker. The New State: Group Organization of the Solution of Popular Government [Text] / Follett Marry Parker. – London, 1918.
3. Naisbitt John. Megatrends. Ten new directions transforming our lives [Text] / John Naisbitt. – New York : Warner Books, 1984.
4. Naisbitt John and Aburdene Patricia. Ten New Directions for the 1990. Megatrends 2000 [Text] / John Naisbitt and Patricia Aburdene. – New York : Morrow, 1990.
5. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в ХХІ веке [Текст] / П. Ф. Друкер. – М. – СПб. – К., 2000.