

## ТЕОРИЯ І ПРАКТИКА СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ

*Бідняк М.Н.*, доктор технічних наук, професор, Національний транспортний університет, Київ, Україна

## THEORY AND PRACTICE OF MODERN MANAGEMENT

*Bidnyak M.N.*, PhD, Professor, National Transport University, Kyiv, Ukraine

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Бедняк М.Н.*, доктор технических наук, профессор, Национальный транспортный университет, Киев, Украина

Еволюція підходів до сучасного управління здійснюється під впливом збільшення масштабів і складності виробничих процесів в умовах глобальних перетворень, розвитку інформаційних технологій, безперервного зростання ролі і значення маркетингу як однієї з найважливіших функцій управління, а також взаємодії природничих і суспільних наук. Це призводить до зовсім нових підходів і значення форм і методів управління. Знання і розуміння логіки розвитку процесу організації управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища стає необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності і розвитку організації.

Крім того успіхи в теорії і практиці управління завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням галузях, таких як економіка, математика, інформатика, інженерні науки, психологія і соціологія. В міру того, як розвивалися галузі знань, дослідники проблем управління дізнавалися все більше про чинники, що впливають на успіх діяльності організації.

Ці передмови, суть і основні напрями розвитку менеджменту дають підставу для висновку про те, що виникнення наукової системи управління пов'язано з процесами розвитку і ускладнення практики підприємницької діяльності, які в ХХ столітті перетворилися на найважливіший чинник економічного розвитку провідних країн світу.

Однією з особливостей ситуації, в якій формуються ринкові відносини в Україні, є наявність суттєвого економічного потенціалу, який був створений у минулому не на ринкових принципах.

Сьогодні продуктивність і ефективне його використання можливе лише на основі адекватної ринкової системи управління виробничими суб'єктами. По суті, ми маємо справу з ситуацією, коли причина і наслідок залежно від конкретно-історичних умов міняються місцями. Те, що спочатку було наслідком економічного розвитку починає відігравати роль причини, основи розвитку.

І хоча деякі основні положення традиційного менеджменту до теперішнього часу зазнали істотних змін, вони і тепер не втратили загальнотеоретичної і пізнавальної цінності.

Вивчення і аналіз наукової літератури по досліджуваній проблематиці дозволяє виділити положення, складові основи теорії і практики традиційного управління з урахуванням масштабу вирішуваних ним завдань.

Менеджмент є управлінням бізнесом, а бізнес є унікальною і винятковою справою щодо розвинутого суспільства. Соціальні обов'язки менеджменту, які не можуть бути включені в рамки економічних розрахунків, є швидше перешкодами і обмеженнями, покладеними на менеджмент, чим його цілями і завданнями. Вони повинні виконуватися поза підприємством і за межами нормального робочого дня менеджера. Основне завдання менеджменту – мобілізація сил організації для вирішення відомих і визначених завдань. Критеріями його є ефективність того, що вже робиться і адаптація до зовнішніх змін. Підприємництво і нововведення, окрім систематичного дослідження, знаходилися поза сферою менеджменту. Стимулюючим чинником у виникненні потреб наукового управління була наявність великих і складних виробничих організацій, для яких традиційні системи управління стають не придатними.

Увага на управлінську сторону діяльності і майже повну зневагу підприємством, як однієї з функцій менеджменту, відображало реальність властиву економіці першої половини ХХ сторіччя. Це був період високотехнологічної і підприємницької спадкоємності, період, який вимагав швидше адаптації, чим нововведень, і здатності робити краще, ніж сміливості робити інакше.

Основна увага менеджменту приділялася фізичній праці робітника – кваліфікованому або малокваліфікованому – який розглядався і як один із ресурсів, і як один з основних елементів витрат.

Менеджмент розглядався незалежно від культурних цінностей і особистих поглядів, подібно до елементарних операцій арифметики, законам фізики або інженерним розрахункам.

Менеджмент являвся результатом, наслідком економічного прогресу. Він з'явився, коли бізнес переріс господаря, який робив все сам. Менеджмент виник перш за все на підприємствах, які з самого початку були великими. У ті ж сфери економіки, де переважали невеликі підприємства, менеджмент прийшов пізніше. Деякі з них до теперішнього часу керуються за принципом: господар робить все сам, має в кращому разі лише «помічників». Звичайно, сформульовані положення не є безперечними, але вони відображають традиційний підхід до менеджменту.

Те, що відбувається сьогодні в теорії і практиці управління, можна назвати «тихою управлінською революцією». Її початок співпав зі вступом розвинутого лідерства до інформаційної стадії. На зміну старому, традиційному напрямку в менеджменті приходять нове індивідуалістично-інформаційне розуміння. Суть нової парадигми управління в спеціальній літературі визначається наступними чином: ставка робиться на людину ту, що сама реалізується (на відміну від людини економічної і людини соціальної); фірма розглядається як живий організм, який складається з людей, що об'єднуються спільними цінностями, як «клан»; фірма повинна постійно оновлюватися в постійному прагненні пристосовуватися до зовнішніх чинників, головними з яких є ринок і споживач.

Нова парадигма управління базується на системно-ситуаційному та інформаційному підході (рис.1).

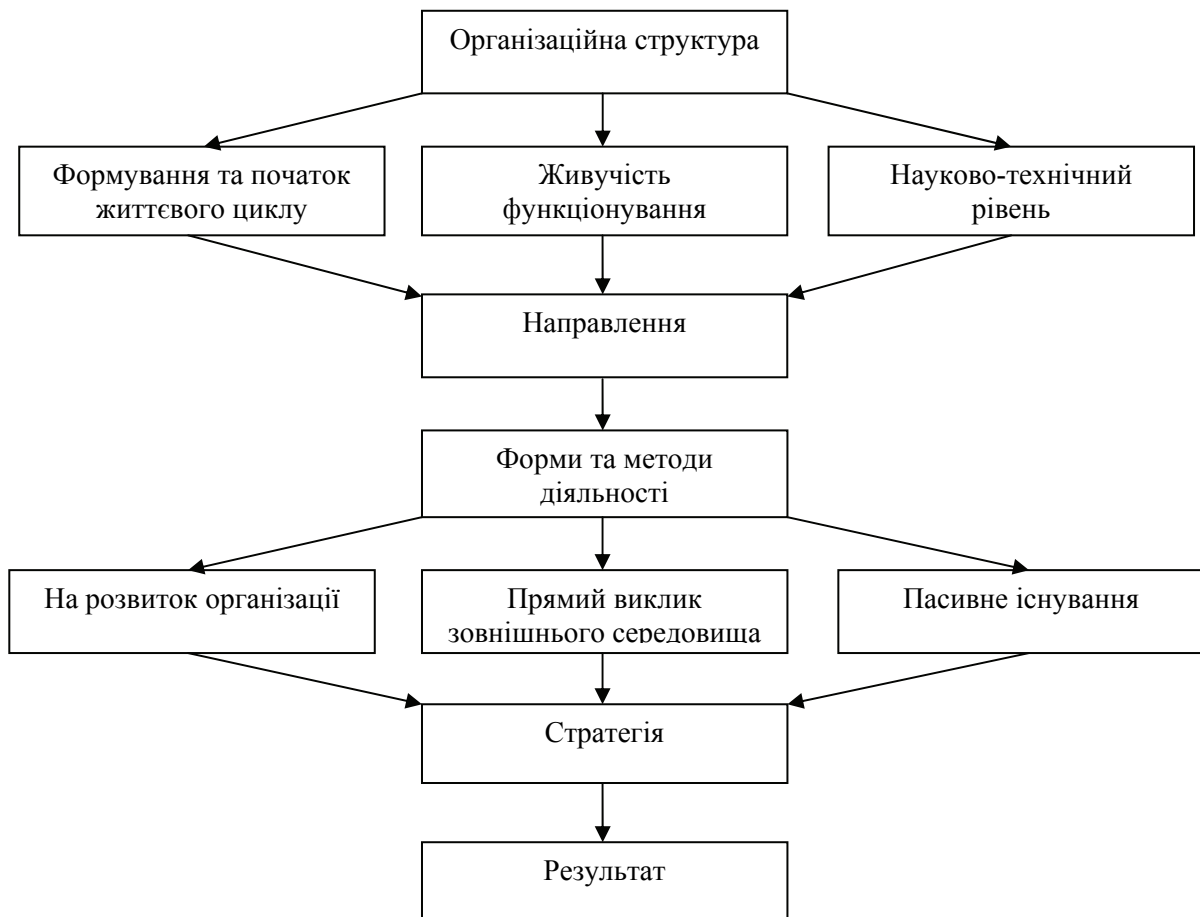


Рисунок 1 - Схема створення, функціонування і розвитку організаційних систем

Головні передумови успіху лежать не в середині, а поза фірмою. Успіх залежить від того, наскільки вдало фірма пристосовується до зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід є відповіддю на дію зовнішнього середовища. Організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем і прийняття нових рішень.

Втіленням нового підходу стало стратегічне управління, яке базується на плануванні потенціалу фірми, на розробці її стратегії на основі прогнозів майбутнього стану середовища. Зміна ситуації викликає зміну стратегії. Нова концепція управління диктує нові вимоги до персоналу, нову управлінську культуру (прагнення до радикальних змін, готовність до ризику, орієнтацію на освоєння нових можливостей).

Першими, хто успішно спробував зробити практичні висновки з ситуації, яка склалася, в сучасних умовах, були управлінці Японії. Вони раніше інших почали активно дезінтегрувати крупні фірми, скорочувати число рівнів управлінської ієрархії у фірмах, прискорювати на цій базі інноваційні процеси і підвищувати ефективність, що сприяло зростанню продуктивності праці і посиленню позицій японських фірм на світовому рівні.

Важливим кроком в розвитку методології сучасного управління є формування «теорії хаосу». Видана на Заході книга Дж. Гліка «Хаос: становлення нової науки» (1987 р.) здійснила істотний вплив на розвиток методології як природничих, так і гуманітарних наук, а також і на розвиток теорії управління. Питання вивчення і вирішення проблеми хаосу дуже актуальні для розвитку нашої економіки. Глибина економічної кризи і глобальність змін в суспільстві не мають аналогів в новій історії людства. В основу теорії хаосу були покладені дослідження вченого Едвара Лоренса, який виявив, що навіть найдрібніші зміни викликають глибоку дію і потрясіння у всій екосистемі.

Коли ми розбиваємо проблему на частини, це дещо полегшує управління складними процесами, але за це необхідно платити велику ціну, яка майже не видима на поверхні. При цьому, не знаючи наслідки наших дій, ми втрачаємо бачення цілого, і як результат, менеджери стають заручниками самих систем, якими вони покликані керувати.

В результаті узагальнення змін, що відбулися, в змісті управлінської діяльності підприємствами, викликаних розвитком внутрішнього і зовнішнього середовища їх життєдіяльності, слід виділити наступні положення сучасного менеджменту.

1. Будь-яке важливе завдання в розвиненому суспільстві вирішується в організованих і керованих інституціях і за допомогою їх. Комерційна діяльність була першою з таких інституцій, яка стала згодом прототипом менеджменту в результаті історичної випадковості.

Новою є та обставина, що організації некомерційного характеру все частіше удаються до досвіду «бізнес-менеджменту», щоб навчитися ефективного управління. Так, лікарня, збройні сили, державна адміністрація – всі хочуть вчитися «бізнес-менеджменту». Але це не означає, що «бізнес-менеджмент» може бути просто перенесений на інші установи некомерційного характеру. Навпаки, саме цим установам важливо зрозуміти, що менеджмент починається з визначення та ранжирування цілей. Тому некомерційні організації, університет або лікарня, вимагають управління, що дуже відрізняється від того, яке властиво комерційним фірмам. Зміни в управлінні бізнесом все більше утверджуються в діяльності інших установ, включаючи і урядові організації, державні структури. Те, що є винятковою межею «бізнес-менеджменту», – вимірювання результатів діяльності прибутком, – для некомерційних організацій не є таким. Некомерційні організації потребують застосування критерію, який зробив би для них те, що прибутковість здатна зробити для бізнесу.

2. Підприємницьке нововведення висувається на перший план, стає центром і ядром сучасного менеджменту. На відміну від минулого століття сучасні нововведення так само соціальні, як і технічні. Нововведення все більше і більше ґрунтуються на знаннях будь-якого характеру, а не тільки однієї науки. Вони (нововведення) дуже капіталомісткі, особливо у фазі дослідження і розробки, у фазі впровадження нових товарів, технологій і послуг. Менеджмент повинен допомогти існуючим організаціям стати мобільнішими в справі швидкого впровадження технічних, пізнавальних і організаційних нововведень.

3. Основне завдання управління в розвинених країнах полягає в тому, щоб робити знання продуктивнішими, бо сьогодні основним капітальним ресурсом, головним об'єктом витрат розвинутої економіки є працівник, що володіє глибокими знаннями, використовує в процесі своєї праці те, що він отримав від систематичної освіти.

Продуктивність праці такого освіченого працівника, очевидно, перш за все припускає новизну і якість.

4. Крім засобів і техніки, спільної мови і концепцій менеджменту властиві також культура, система цінностей і переконань. Він є засобом, за допомогою якого дане суспільство (організація) створює свої власні цінності і переконання. Менеджмент сьогодні повинен формувати цінності, і традиції окремих осіб, цілих організацій і суспільства, роблячи їх продуктивнішими. Іншими словами, якщо менеджменту не вдасться мобілізувати специфічну культуру спадщини певної країни і народу, то

економічний і соціальний розвиток країн і народів можуть опинитися в кризі, або кажучи іншими словами, «зайти в безвихідь».

І знову ж таким прикладом в даному випадку може служити урок Японії, яка зуміла сторіччя тому мобілізувати свої громадські традиції і культурні цінності на досягнення нових цілей сучасної промислової держави, перетворивши Японію на одну з найбільш розвинених країн світу. Позицію японського робітника можна розглядати як продукт і національно-економічного і національно-соціального розвитку. Якщо його позиція виходить з питання «Чим я можу допомогти?», то позиція американського, західноєвропейського і вітчизняного робітника найчастіше зводиться до відмовки «Це не моя справа». Два різних характери виробничих відносин, дві участі людини в суспільному виробництві кінець кінцем і проясняють багато переваг японської моделі підприємництва.

Продовжуючи цю тему, не зайво прислухатися до думки японських менеджерів. Так, голова однієї з відомих в світі японської суднобудівельної компанії «Мацуї дзосен» Ісаму Ямасіта відмітив в бесіді з журналістами: «Після другої світової війни, коли Японія приступила до реіндустріалізації, люди потягнулися у великі промислові комплекси і існуючий багато століть дух сільської громади почав руйнуватися. Тоді ми відродили стару громаду на своїх промислових підприємствах. І тепер фірми, подібно нашій, є нові громади, де на менеджерів покладений обов'язок створювати умови, в яких люди могли б насолоджуватися громадським життям. Перш за все ми, менеджери, несемо відповідальність за збереження громадського життям». Акіо Моріта в своїй книзі «Зроблено в Японії» пише про це конкретніше: «У кращих японських компаніях секретів або таємниць немає. Найважливіше завдання японського менеджменту полягає в тому, щоб встановити нормальні відносини з працівниками, створити відношення до корпорації як до рідної сім'ї, сформулювати розуміння того, що у робочих і менеджерів одна доля. Компанії, які досягли в країні найбільшого успіху, це ті які зуміли створити віру в те, що у всіх працівників і акціонерів одна доля. Робити ставку на людей треба широко, іноді це вимагає великої сміливості і може виявитися ризикованою справою. Але врешті-решт, якби ви не були розумні і спритні, ваша справа і його доля знаходяться в руках тих людей, яких ви наймаєте. З погляду японського менеджменту, групової логіки і підпорядкування волі лідера».

Отже, менеджмент необхідно розглядати і як точну, і як гуманітарну науку, і як суму результатів, які можна об'єктивно перевірити і підтвердити, і як суму переконань і досвіду.

Ефективне управління – основа економічного і соціального розвитку.

Кожна фірма повинна шукати і вибирати власну модель управління з урахуванням її розміру, характеру продукції, що випускається, характеру середовища, в якому вона існує. Фірма постійно знаходиться в пошуку своєї моделі управління. Це безперервний процес, бо змінюється сама фірма і середовище.

Слід пам'ятати вислів П. Друкера про те, що в світі немає слабо розвинених країн, є тільки слабо керовані країни.

Ці нові положення, звичайно, узагальнені, але вони є дійсним керівництвом для ефективного менеджменту в розвинених країнах.

Почавши своє існування як специфічна характеристика тільки одних, а саме, комерційних інститутів, менеджмент стає загальним, відмінним і суттєвим механізмом розвитку суспільства. Управління і діяльність менеджерів будуть все більше і більше визначати напрямки суспільного розвитку.

В цілому, сучасне управління характеризується: зміною змісту прогнозування та планування; всебічним дослідженням чинників, які впливають на функціонування організації; успішній управлінській діяльності; орієнтацією управління залежно від результатів; розвиненою теорією і практикою маркетингу; розробкою ефективних технологій ухвалення рішень; широким застосуванням економіко-математичних методів в прийнятті управлінських рішень, досягнень інформатики в управлінні; розвиненістю обчислювальних мереж і засобів комунікацій; активною участю персоналу в управлінні.

Безпосередньо технологічні питання тепер не включаються у сферу компетенцій, фахівців з організації і управління. Наприклад, які добрива слід вносити до даного ґрунту вирішує агроном, а фахівець з питань організації і управління вказує на те, як робити, а не що робити, – організовує процес праці, обліку контролю, діловодства, дає оцінку економічної ефективності і рекомендації щодо раціонального використання робочої сили і устаткування.

Отже, завдання управління стають все більш складними, охоплюючи не тільки виробництво, розподіл, обмін, фінансування, але і канали комунікацій, по яких здійснюються ці процеси і вирішення

питань соціального характеру. Все це вимагає аналізу конкретної ситуації по всіх прийнятих чинниках, оцінці ступеня їх впливу на діяльність організацій, з метою розробки, ухвалення і реалізації управлінських рішень. Сучасні менеджери повинні бути дослідниками своїх власних організацій, проектувальниками, що створюють пізнавальні процеси, які роблять можливою самоорганізацію і тому подібне, тобто все необхідне для ефективного управління підприємницькою діяльністю, яка постійно змінюється і оновлюється.

Проведений аналіз передумов виникнення і суті менеджменту підприємства дозволяє зробити висновки про те, що його виникнення обумовлене розвитком промислового виробництва на індустріальному етапі розвитку продуктивних сил суспільства в умовах ринку. В процесі розвитку менеджмент перетворився на найважливіший чинник подальшого прогресу сучасного суспільства. Особливість проблеми менеджменту в соціально-економічних умовах України полягає в тому, що ефективне використання наявного виробничого потенціалу для більшості промислових підприємств, безпосередньо, пов'язано з формуванням виробничого менеджменту як організуючої основи розширення і розвитку підприємництва.

Аналіз основних положень, теорій, практики менеджменту і завдань, які він покликаний вирішувати в процесі організації і здійснення підприємницької діяльності, приводить до висновку про необхідність розробки концепції менеджменту, як основи розвитку сучасного підприємництва, стосовно умов розвитку ринкових відносин в Україні.

### ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Друкер П.Ф. Практика менеджмента М. Издательский дом «Вильямс», 2000-398 с.
2. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке М. Издательский дом «Вильямс» 2001-272 с.
3. Дерлоу, Дес ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. К. Всеуито, Наукова думка 2001- 242 с.
4. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации, СП Питер 2007-384 с.
5. М. Месарович, Я Такахара. Общая теория систем: Математические основы М. «Мир» 1987 – 311 с.
6. Дж. Морисей. Целевое управление организацией. М. Сов. Радио 1979- 144 с.
7. Томнсон – мл. Артур , Стринленд III. А., Дж. Стратегический менеджмент : Концепции ситуации для анализа. М. : Издательский дом «Вильямс» 2008 – 928 с.
8. П.Дойль. Маркетинг – менеджмент и стратеги СПб: Питер 2003- 544с.

### REFERENCES

1. Drucker P. F. the Practice of management M. Publishing house "Williams", 2000-398 p. (Rus)
2. Jukebytes F. Objectives of management in the XXI century M. Publishing house "Williams" 2001-272 p. (Rus)
3. Darlow, des key management decisions. Technology decision-making. K. Servico, Scientific thought 2001 - 242 p. (Ukr)
4. Adizes S. Management izmenim cycle Corporation, JV Peter S. 2007-384 p. (Rus)
5. M.Mesarovich, I Takahara. General systems theory: Mathematical foundations M."the World" 1987 – 311c. (Rus)
6. J. Marisa. Target management organization. M. Owls. Radio 1979 – 144p. (Rus)
7. Thomson, Jr. , Arthur Strickland III. A. J. Strategic management : Kontseptsiia situation for analysis. M. : Publishing house "Williams" 2008 – 928 p. (Rus)
8. P. Doyle. Marketing management and strategy Saint PETERSBURG: Piter 2003 – 544p. (Rus)

### РЕФЕРАТ

Бідняк М.Н. Теорія і практика сучасного управління / М.Н. Бідняк // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науково-технічний збірник. – К. : НТУ, 2015. – Вип. 3 (33).

В статті розглядається Еволюція підходів до сучасного управління здійснюється під впливом збільшення масштабів і складності виробничих процесів в умовах глобальних перетворень, розвитку інформаційних технологій, безперервного зростання ролі і значення маркетингу як однієї з найважливіших функцій управління, а також взаємодії природничих і суспільних наук. Проведений аналіз передумов виникнення і суті менеджменту підприємства дозволяє зробити висновки про те, що його виникнення обумовлене розвитком промислового виробництва на індустріальному етапі розвитку продуктивних сил суспільства в умовах ринку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ, УПРАВЛІННЯ, ПРОДУКТИВНІ СИЛИ, КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ, САМООРГАНІЗАЦІЯ.

#### ABSTRACT

Bidnyak M.N. Theory and practice of modern management. Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific and Technical Collection. – Kyiv: National Transport University, 2015. – Issue 3 (33).

The article discusses the Evolution of approaches to modern management under the influence of the growing size and complexity of production processes in global changes, information technology development, the continuous growth of the role and significance of marketing as one of the most important functions of management, and the interaction between the natural and social Sciences. The analysis of preconditions of occurrence and nature of management of the enterprise allows to make the conclusion that it is caused by the development of industrial production at the industrial stage of development of the productive forces of society in the conditions of the market.

KEYWORDS: EVOLUTION OF APPROACHES, MANAGEMENT, PRODUCTIVE FORCES, THE CONCEPT OF MANAGEMENT SELF-ORGANIZATION.

#### РЕФЕРАТ

Бедняк М.Н. Теория и практика современного управления / М.Н. Бедняк // Вестник Национального транспортного университета. Серия «Экономические науки». Научно-технический сборник. – К. : НТУ, 2015. – Вып. 3 (33).

В статье рассматривается Эволюция подходов к современному управлению осуществляется под влиянием увеличения масштабов и сложности производственных процессов в условиях глобальных преобразований, развития информационных технологий, непрерывного роста роли и значения маркетинга как одной из важнейших функций управления, а также взаимодействия естественных и общественных наук. Проведен анализ предпосылок возникновения и сущности менеджмента предприятия позволяет сделать выводы о том, что его возникновение обусловлено развитием промышленного производства на индустриальном этапе развития производительных сил общества в условиях рынка.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ, УПРАВЛЕНИЯ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫЕ СИЛЫ, КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА, САМООРГАНІЗАЦІЯ.

#### АВТОР:

Бідняк Михайло Несторович, доктор технічних наук, професор, Національний транспортний університет, завідувач кафедри менеджменту і туризм, e-mail: [mihaylo.bidnyak@gmail.com](mailto:mihaylo.bidnyak@gmail.com), тел: +38067 75 11 540, Україна, 01020, м. Київ, вул. Суворова, 1, к. 241.

#### AUTHOR:

Bidnyak Michael Nestorovych, PhD, Professor, National Transport University, Head of Department management and tourism Kyiv, e-mail: [mihaylo.bidnyak@gmail.com](mailto:mihaylo.bidnyak@gmail.com), tel. +380634601909, Ukraine, 01010, Kyiv, Suvorova Str., 1, of.241.

#### АВТОР:

Бедняк Михаил Несторович, доктор технических наук, профессор, Национальный транспортный университет, заведующий кафедрой менеджмента и туризм, e-mail: [mihaylo.bidnyak@gmail.com](mailto:mihaylo.bidnyak@gmail.com), тел: +38067 75 11 540, Украина, 01020, г. Киев, ул. Суворова, 1, к. 241.

#### РЕЦЕНЗЕНТИ:

Біліченко Віктор Вікторович, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри автомобілів та транспортного менеджменту Вінницького національного технічного університету, e-mail: [bilichenko\\_v@mail.ru](mailto:bilichenko_v@mail.ru), телефон: (0432) 59-84-38, Україна, 21021, м. Вінниця, вул. Воїнів – Інтернаціоналістів, 7, к.3224.

Бондар Наталя Миколаївна, доктор економічних наук, доцент кафедри «Менеджмент» Національного транспортного університету, e-mail: [Ruta2000@ukr.net](mailto:Ruta2000@ukr.net), телефон: 066-719-23-40.

#### REVIEWER:

Bilichenko Victor, PhD, Professor, Head of Car and Transport Management Vinnytsia National Technical University, e-mail: [bilichenko\\_v@mail.ru](mailto:bilichenko_v@mail.ru), Phone: (0432) 59-84-38, Ukraine, 21021, m. Vinnytsya, st. Warriors - Internationalists, 7, k.3224.

Natalia Bondar, Doctor of Economics, Associate Professor of "Management" National Transport University, e-mail: [Ruta2000@ukr.net](mailto:Ruta2000@ukr.net), phone: 066-719-23-40