

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-65>

УДК 338.24

# СУЧАСНА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕБУДОВ

## MODERN MANAGEMENT PARADIGM OF ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATIONAL CHANGES

**Синиченко Анжеліка Валеріївна**

старший викладач,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7057-5502>**Sinichenko Anzhelika**

Vasyl' Stus Donetsk National University

Стаття присвячена актуальним питанням оптимізації управління розвитком підприємства в умовах соціально-економічних змін та трансформаційних перебудов через удосконалення менеджменту організацій. Виявлено дуалістичний характер перетворень суспільства країни, обумовлений як її еволюційним розвитком, так і сучасним економічним, соціальним, державно-політичним станом. Проведено порівняльний аналіз стратегічного та оперативного менеджменту, доведено доцільність їхнього об'єднання в реальному процесі управління підприємством. Досліджено провідні принципи менеджменту на рівні підприємства, які менеджери вважають найбільш ефективними для оптимізації управління підприємством. Окреслено критерії оцінювання ефективності впровадження менеджменту та його впливу на продуктивність організації управління підприємством.

**Ключові слова:** менеджмент, трансформаційні перебудови, соціально-економічні зміни, управління підприємством.

The article is devoted to the topical issues of optimizing the management of the development of the enterprise in the conditions of socio-economic changes and transformational changes through the improvement of the management of organizations. It has been proven that any enterprise, regardless of its type, form of ownership and organizational and legal status, always needs a certain system of organization. The dualistic nature of the transformations of the country's society is revealed, due to both its evolutionary development and the modern economic, social, state-political state. The specificity of the transformations of the country's society is largely determined by its evolutionary development, as well as by the current very controversial economic, social, and political state. Socio-economic restructuring of the economic mechanism contributes to the emergence of new forms and methods of management, as well as new requirements for enterprise management, which become leading in the formation of resource potential against the background of the increasing development of all spheres of the national economy. A comparative analysis of strategic and operational management was conducted, the result of which was the justification of the expediency of their unification in the real process of enterprise management. It has been proven that the implementation of management requires a transition from the method of coercion to the method of motivating workers. The leading principles of management at the enterprise level, which managers consider the most effective for optimizing enterprise management, have been studied. The criteria for evaluating the effectiveness of management implementation and its impact on the productivity of the enterprise management organization are outlined. It has been established that, taking into account the peculiarities of managerial work, the effectiveness of the implementation of management can be evaluated both by economic and socio-psychological criteria: the ability to adapt to new conditions, the ability to satisfy the needs and requests of personnel, using their motivational and intellectual potential.

**Keywords:** management, transformational restructuring, socio-economic changes, enterprise management.

**Постановка проблеми.** Події, що відбуваються в Україні, сприяють виникненню потреби в перебудові системи соціально-економічних відносин. Разом із тим, досягти кар-

динальних змін у економіці на засадах старих форм і структур управління, або часткового їх реінжинірингу неможливо. Це підтверджується тим, що соціально-економічні

зміни у сучасних господарських організаціях потребують нових механізмів узгодження інтересів усіх стейкхолдерів, спрямованих на тільки на задоволення власних потреб, а й узгодженні їх з інтересами суспільства, конкретної організації та її членів. Оскільки змінюються цілі підприємства, які виступають провідними факторами в структурі управління, виникає необхідність змінювання методології дослідження процесів управління, розробка концептуальних підходів до організації управління – менеджменту, які б відповідали, з одного боку, стану економіки країни в цілому, а з іншого – завданням, що вирішують конкретні підприємства і характеру їх діяльності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням менеджменту та доцільності його використання в управлінні розвитком підприємства висвітлюються в наукових працях визнаних зарубіжних авторитетів М. Мескона, І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Тейлора, А. Томпсона, А. Стрікланда та ін. Серед вітчизняних вчених провідними вченими в галузі дослідження проблем менеджменту є Л. Балабанова, І. Ігнатієва, А. Московчук, Л. Ліпич, В. Олійник, О. Осауленко, І. Сорока, Л. Хижняк, Ф. Хміль та ін. У своїх дослідженнях вчені розкривають сутність поняття менеджменту й пропонують авторське бачення на особливості менеджменту та його роль в загальній структурі управління підприємством; проводять аналіз особливостей та принципів впровадження менеджменту в практику діяльності підприємств; виокремлюють різні аспекти його розвитку: маркетинговий, фінансовий, кадровий та ін.

Разом із ти проблема сучасної парадигми менеджменту організацій в умовах трансформаційних перетворень в соціально-економічному просторі країни потребує більш поглибленого дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Ціль статті полягає в формуванні сучасної парадигми менеджменту організацій в умовах трансформаційних перебудов.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Радикальна реформа господарського механізму – один з найбільш реальних шляхів виходу суспільства з кризового стану, поновлення не тільки економічної, але й соціальної сфери життя. Змінювання системи соціально-економічних відносин визначаються сукупністю багатьох об'єктивних і суб'єктивних обставин, але в усіх випадках це стає результатом протиборства і взаємодії, посилення і послаблення різних напрямів сус-

пільного розвитку [1–3]. Звідси доцільно буде підкреслити, що для економіки, яка стала на шлях розвитку, важливим питання стає проблема розробки оптимальної моделі менеджменту підприємства [4]. Будь-яке підприємство, незалежно від виду, форми власності та організаційно-правового статусу завжди потребує певної системи організації. Процес організації є тією продуктивною силою, яка відповідно об'єднує всі ресурсні елементи ділового підприємства і приводить їх в узгоджений рух. Феномен менеджменту зумовлено об'єктивною необхідністю, що впливає із суспільного характеру виробництва та інших видів діяльності людей. Адже будь-яке підприємство є складною виробничо-економічною системою, що включає техніко-технологічну базу, функціонально-виробничу і соціальну структури, трудові й матеріальні ресурси, які перебувають у постійній взаємодії і динаміці. Задля ефективного досягнення цілей підприємства необхідна відповідна система організації управління, тобто певна сукупність органів і структурних підрозділів, що забезпечують прогнозування (передбачення) і координацію діяльності всіх ланок.

Будь-яка модель менеджменту базується на відповідній концепції. Концепція менеджменту – це система ідей, принципів, уявлень, що визначають мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу довкілля на розвиток підприємства [2]. Специфіка перетворень суспільства країни багато в чому визначається як її еволюційним розвитком, так і сучасним дуже суперечливим економічним, соціальним, державно-політичним станом. Такий умовивід базується на таких твердженнях.

По-перше, панування протягом багатьох десятиріч жорсткого режиму, ідеології покління існуючому ладу, до сьогодні в багатьох випадках породжують неготовність та прямий опір певної частини населення соціальним перебудовам суспільного ладу. По-друге, глобальні виробничо-господарчі диспропорції, несприйнятливості до системи науково-технічного прогресу, руйнування товарного ринку, низький рівень життя значної частини громадян посилюють загальне незадоволення ситуацією, яка склалася на сьогодні в країні. По-третє, реальна глибока соціальна (в тому числі соціально-професійна) диференціація суспільства збільшує безпеку

виникнення соціальних конфліктів. Саме позначені особливості розвитку суспільства держави суттєво впливають на формування напрямів та заходів поновлення суспільства. При цьому слід звернути увагу ще на одну важливу обставину відносно того, що все це проходить доки ще в межах державної системи, хоча в значній мірі вона вже обмежена в своїх діях.

Менеджмент, як уміння досягати поставленої мети шляхом використання інтелекту, мотивів поведінки інших людей – може мати оперативний та стратегічний характер. При цьому слід зауважити, що в управлінській діяльності методи оперативного та стратегічного менеджменту у відомих межах є взаємообумовленими.

Розглядаючи обидва види менеджменту, доцільно звернути увагу, що кожен з них має свої стратегії в діяльності підприємства (рис. 1).

Стратегія оперативного менеджменту орієнтується на забезпечення поточної рентабельності та може бути представлена такими структурно-логічними етапами:

- формулювання основного напрямку діяльності;
- визначення мети і основних завдань діяльності;
- визначення засобів, за допомогою яких будуть вирішені поставлені цільові завдання.

На відміну від оперативного, стратегічний менеджмент закладає основи майбутньої рентабельності. Це досягається за рахунок планування нових видів діяльності, а також формування потенціалу можливостей підприємства і мотивації діяльності працівників. Схема діяльності при стратегічному менеджменті передбачає обов'язкову взаємодію підприємства з зовнішнім оточенням і розробку системи засобів і методів мотивації

трудової діяльності не тільки робітників, які безпосередньо зайняті у виробництві, але й співробітників.

Теоретично вся діяльність підприємства може бути організована та керуватися виключно способами оперативного менеджменту. Однак, подібний спосіб неефективний, оскільки, не зважаючи на існування різних факторів невизначеності, ресурсні та організаційні потреби підприємства організація наступних періодів значною мірою піддається передбаченню та розрахунку. З цього питання А.Файоль свого часу підкреслив, що важливе значення в управлінні слід надавати передбаченню. Передбачати – це означає прорахувати майбутнє та готуватися до нього. Разом з тим, очевидно, що самий досконалий прогноз не може передбачити всі фактори, вплив яких можливий у майбутньому. Тому реальний процес управління має будуватися на розумному об'єднанні стратегічного та оперативного менеджменту [5].

Соціально-економічні перебудови господарського механізму сприяють появі нових форм і методів господарювання, а також нових вимог до менеджменту підприємства, які стають провідними при формуванні потенціалу ресурсів на фоні все більшого розвитку усіх сфер народного господарства [6]. Зменшити певним чином вплив непередбачених факторів, тобто підвищити рівень прогнозування загальної спрямованості, стратегії підприємства, на жаль, сьогодні вміє лише невелика кількість менеджерів. Перш за все повинна здійснитися перебудова їхнього мислення. Менеджери повинні усвідомити, що впровадження менеджменту – це не просто зміна одного терміну на інший, це є зміна загальних принципів управління, головною тезою яких є перехід від методики примушення до методики мотивації діяльності робітників.



Рис. 1. Сутнісні ознаки оперативного та стратегічного менеджменту

В контексті змісту даної тези доречно буде зауважити, що ефективним вважається організаційний захід, за допомогою якого намічена мета досягається з мінімальними витратами. Враховуючи особливості управлінської праці, ефективність впровадження менеджменту може оцінюватися як за економічними, так і за соціально-психологічними критеріями: спроможністю адаптуватися до нових умов, вмінням задовольняти потреби і запити персоналу, використовуючи їх мотиваційний і інтелектуальний потенціал. Звідси продуктивність організації управління підприємством визначається не тільки кількісними і якісними показниками ефективності, а й адаптаційними можливостями, які залежать від здатності і готовності менеджера до реалізації прийнятих рішень, від правильності яких залежить успішність діяльності всього підприємства, і, як наслідок, їх особистий добробут [7]. Саме невміння швидко адаптуватися до кардинальних змінювань, які спостерігаються в останні роки в економіці держави, є однією з причин певної розгубленості управлінців, що призводить до стихійного характеру прийняття рішень і, як наслідок, хаотичності в організації і управлінні підприємством.

Методологічною основою менеджменту діяльності підприємства є принципи його впровадження. Методом експертної оцінки

було визначено основні принципи менеджменту, які менеджери вважають найбільш ефективними (табл. 1)

Результати аналізу проведеного дослідження свідчать про те, що для оптимізації управління підприємство доцільно використовувати такі принципи менеджменту:

– недоцільно підстроювати організацію діяльності підприємства до здібностей людей: її треба будувати як інструмент для досягнення чітко позначеної мети і підбирати людей, здатних забезпечити цю мету;

– принцип єдиноначальності: жодна особа не повинна звітувати більш, ніж одному керівнику і повинна одержувати накази тільки від нього;

– принцип спеціалізації в сфері управління: всі дії, які регулярно повторюються, слід твердо розподілити між працівниками апарату і не дублювати їх;

– принцип делегування повноважень: керівник ніколи не повинен сам робити те, що може зробити його підлеглий.

**Висновки.** Узагальнюючи результати проведеного дослідження, зроблено такі висновки.

Сучасна парадигма менеджменту організацій базується на відповідності управління підприємством соціально-економічним змінам та трансформаційним перебудовам суспільства, основна особливість яких полягає в необхідності одночасного урахування еволю-

Таблиця 1

## Оцінка провідних принципів менеджменту на рівні підприємства

№ п/п	Принцип організації	Кіл-сть		Принцип організації	Кіл-сть	
		чол.	%		чол.	%
1.	1.1. Діяльність підприємства треба будувати як інструмент для досягнення чітко позначеної мети і підбирати людей, здатних забезпечити цю мету	285	78	1.2. Доцільно підстроювати організацію діяльності підприємства до здібностей людей	79	22
2.	2.1. Жодна особа не повинна звітувати більш, ніж одному керівнику і повинна одержувати накази тільки від нього	208	57	2.2. Підпорядкованість підлеглих залежить від кількості ієрархічних структур підприємства	156	43
3.	3.1. Усі дії, які регулярно повторюються, слід твердо розподілити між працівниками апарату і не дублювати їх	198	54	3.2. Дії кожного працівника апарату, зумовлюються загальними цілями підприємства	166	46
4.	4.1. Менеджер не повинен сам робити те, що може зробити його підлеглий	301	83	4.2. Менеджер повинен бути готовий замінити будь-кого з підлеглих	63	17

ційного розвитку країни з сучасним державно-політичним та економічним станом.

В результаті порівняльного аналізу оперативного та стратегічного менеджменту, доведено доцільність їхнього поєднання, яке сприяє оптимізації управління підприємством

за принципом синергетичного ефекту.

Перспективи подальшого дослідження полягають в розробці методичного інструментарію оцінювання компетенцій менеджера з урахуванням принципів сучасної парадигми менеджменту організацій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гончар В. В. Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств: проблеми формування, розвитку та використання : монографія. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2014. 280 с.
2. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Знання України, 2005. 250 с.
3. Ладико І. Ю. Концепція процесного управління: стан, розвиток і проблеми. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво* : зб. наук. пр., вип. №21 (II). Луганськ : Видавництво СХУ ім. Даля, 2009. С. 126–130.
4. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / Київ. нац. екон. ун-т. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
5. Палеха Ю.І. Школи та теорії менеджменту. Персональний сайт професора Палехи Ю. І., завідувача кафедри документознавства та інформаційно-аналітичної діяльності Європейського університету. Управлінське, кадрове та загальне документознавство. Київ, 2014. URL: [http://dilo.kiev.ua/publisher\\_statti\\_sttm.html](http://dilo.kiev.ua/publisher_statti_sttm.html) (дата звернення: 14.12.2022).
6. Подреза С. М., Кам'янецька О. В. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 7. С. 48–52.
7. Швиденко Г. О. Система управління інфраструктурою підприємства. *Проблеми економіки*. 2013. № 2. С. 153–159.

#### REFERENCES:

1. Gonchar V. V. (2014) Upravlinnia systemoyu strategichnyh zmin v diyalnosti pidpryemstv: problemy formuvannya, rozvytku ta vykorystannya: monografiia [Management of the system of strategic changes in the activities of enterprises: problems of formation, development and use] Mariupol: DVNZ "PDTU", 280 p.
2. Ignatieva I. A. (2005) Strategichniy menedzhment: teoriia, metodologiya, praktyka: monografiia [Strategic management: theory, methodology, practice]. Kyiv: Znannia Ukrainy, 250 p.
3. Ladyko I. Yu. (2009) Kontseptsia protsesnogo upravlinnia: stan, rozvytok i problemy [The concept of process management: status, development and problems]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryemnytstvo*: zb. nauk. pr., vyp. № 21 (II). Lugansk: Vydavnytstvo SNU im. Dalia. P. 126–130.
4. Nalyvaiko A. P. (2001) Teoriia strategii pidpryemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku: monografia [The theory of enterprise strategy. Current state and directions of development]. Kyiv: KNEU, 227 p.
5. Paleha Yu. I. Shkoly ta teorii menedzhmentu [Schools and theories of management]. URL: [http://dilo.kiev.ua/publisher\\_statti\\_sttm.html](http://dilo.kiev.ua/publisher_statti_sttm.html)
6. Podrieza S. M., Kamianetska O. V. (2006) Osoblyvosti ta problem pobudovy innotsiinoi strategii v systemi strategichnogo rozvytku pidpryemstva [Features and Problems of Building an Innovation Strategy in the System of Enterprise Strategic Development]: *Formuvanniarynkovykh vidnosyn v Ukraini*. № 7. P. 48–52.
7. Shvydenko G. O. (2013) Systema upravlinnia infrastrukuroyu pidpryemstva [Enterprise infrastructure management system]. *Problemy ekonomiky*. № 2. P. 153–159.