

УДК 331.109.38

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-2

РУДИКА В. І.

ORCID ID: 0000-0002-2447-8442

e-mail: viktorivanovychrudyka@gmail.com

Державний інститут по Проектуванню підприємств коксохімічної промисловості «Гіпрококс»

ВИКЛИКИ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

В статті представлено нові виклики що стоять перед менеджерами та загрози, які несуть сучасні сфери управління. Зважаючи на світові тенденції, нові управлінські технології, інші підходи до прийняття управлінських рішень вітчизняні менеджери повинні втілювати у життєві реалії уже сьогодні. Це пов'язано з численними внутрішніми та зовнішніми факторами, що впливають на неї. Менеджери вищого рівня враховують зовнішні фактори, що впливають на організацію, оскільки вона працює в умовах нестабільності. Головним змістом праці менеджерів усе більше стає перетворення наявних знань у нові та раціоналізація внутрішньофірмових процесів створення, обробки й передачі інформації. Для успішного виживання на ринку та реалізації стратегії розвитку управління має бути гнучким та динамічно розвиватися. Безперервний розвиток, не лише технологічний, а й соціальний, динамічні зміни економічних умов та посилення глобалізації, ставлять перед собою нові виклики для менеджерів, як з точки зору функціональності, так і особистості. Виживання суспільства залежить від якості управління, від чесності, професіоналізму та цінностей менеджерів та лідерів. Постають нові вимоги до сучасного управління, намічені нові риси того менеджера, який може ефективно поєднувати роль вимогливого начальника за участю натхненника, далекоглядного керівника. Зважаючи на виклики сьогодення, виникає потреба в окресленні нових завдань для сучасного менеджменту та виділенні його характерних ознак, що стали наслідком трансформаційних процесів, інтелектуалізації суспільства, наростанням динамічних й нестабільних тенденцій. Ефективність формування та реалізації нових управлінських завдань може бути забезпечена при дотриманні принаймні двох головних умов: необхідно врахувати особливості попереднього розвитку і сучасний стан економіки, менталітет і особливості країни; в її основу має бути покладено принципи і механізм менеджменту країн із розвинутою ринковою економікою. Це дасть змогу в перспективі інтегрувати вітчизняне народне господарство в світову економічну систему, посісти гідне місце в ній.

Ключові слова: менеджмент, менеджери, організація, виклики, ринки.

VIKTOR RUDYKA

State Institute for Design of Coke Industry Enterprises «GIPROKOKS»

CHALLENGES AND TASKS FOR THE MODERN MANAGER

The article presents the new challenges facing managers and the threats posed by modern areas of management. Given the global trends, new management technologies, other approaches to management decisions, domestic managers must implement in real life today. This is due to numerous internal and external factors that affect it. Senior managers take into account external factors that affect the organization, as it operates in conditions of instability. The main content of the work of managers is increasingly the transformation of existing knowledge into new ones and the rationalization of internal processes of creation, processing and transmission of information. For successful survival in the market and implementation of the development strategy, management must be flexible and dynamically developed. Continuous development, not only technological but also social, dynamic changes in economic conditions and increasing globalization, pose new challenges for managers, both in terms of functionality and personality. The survival of society depends on the quality of management, honesty, professionalism and values of managers and leaders. There are new requirements for modern management, new features of the manager who can effectively combine the role of a demanding boss with the participation of an inspirer, a far-sighted leader. Given the challenges of today, there is a need to outline new challenges for modern management and highlight its characteristics that have resulted from transformational processes, intellectualization of society, the growth of dynamic and unstable trends. The effectiveness of the formation and implementation of new management tasks can be ensured under at least two main conditions: it is necessary to take into account the peculiarities of previous development and the current state of the economy, mentality and characteristics of the country; it should be based on the principles and mechanism of management of countries with developed market economies. This will allow in the future to integrate the domestic economy into the world economic system, to take a worthy place in it.

Key words: management, managers, organization, challenges, markets.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Управління є дуже складним процесом, але більшість його аспектів можна представити у вигляді завдань що стоять перед організацією і при цьому ці завдання становлять основну її суть [1]:

- організація повинна мати чітко визначену мету та сформульовану стратегію її досягнення;
- будь-яка діяльність повинна бути організована таким чином, щоб наявні людські ресурси прагнули досягти поставленої мети;
- організація повинна мати клієнтів, щоб мати можливість реалізувати свою продукцію чи послуги та отримувати прибуток;
- організація повинна керувати своїми коштами, доходами та витратами і отримувати прибуток;
- бізнес залежить від знань - без них неможливо управляти, неможливо знайти клієнтів та неможливо виробляти свою продукцію.

Усі ці завдання складають основну ціль, встановлену керівництвом – виконувати завдання, необхідні для досягнення підприємством основної мети.

Управління, як і будь який інший вид людської діяльності, підпадає під дію законів еволюційного розвитку суспільства, з часом видозмінюється та набуває нових рис, тобто еволюціонує. Зміна ключових ознак управлінського процесу перебуває у прямому взаємозв'язку зі зміною базових параметрів соціально-економічного розвитку та потребує відповідної професіоналізації управління задля забезпечення ефективності розвитку суспільства загалом та організацій зокрема.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемне поле сучасного менеджменту багатоаспектне й дуже різноманітне, тому здебільшого воно розглядається за окремими напрямками, які самостійно вибирають науковці та практики за власними інтересами. Роботи, що чітко систематизують, визначають пріоритети, значущість, сенс наукових досліджень і надають уявлення щодо розширення можливостей менеджменту та зміни його парадигми, мають поодинокий характер. Так, цілісне уявлення про проблеми, з якими нині стикаються теорія й практика менеджменту в Україні, викладено в працях Б. Будзан, Г. Канафоцької, Й. Ситника, Л. Федулової та інших науковців [2–6].

Попри значну кількість робіт, поза увагою залишається ціла низка уявлень про невирішені завдання та можливості сучасного менеджменту, які б дали змогу адаптуватися новаторам менеджменту до викликів завтрашнього дня й потребують більш глибокого дослідження.

Формулювання цілей статті

Мета статті визначення викликів та завдань що постають перед менеджером у сфері управління і допоможуть виокремити основні напрями розвитку сучасного менеджменту

Виклад основного матеріалу дослідження

При дослідженні сфери управлінців (менеджерів) – це особи, які використовують у своїй діяльності практичні керівні принципи та функції управління нерозривно пов'язані. Здавалося б, менеджери – це результат управління, але це не так, тому що люди, які виконують такі завдання, працювали набагато раніше, ніж феномен менеджменту був виявлений і описаний.

З одного боку, це здається зрозумілим що менеджери виконують управлінські завдання, але дуже часто – менеджери мають проблеми з точним визначенням завдань, які вони вирішують щоб виконувати свої щоденні обов'язки. Анрі Файоль, французький інженер, вважав одним з засновників управління, поділив обов'язки менеджерів на п'ять категорій: передбачення та планування, організація, керівництво підлеглими, координація різноманітних видів діяльності у всьому бізнесі та керівництво цією діяльністю, щоб вся організація працювала над однією і тією ж метою[7].

Інший автор, Пітер Друкер, який вважається експертом у галузі управління, також виділив обов'язки менеджерів у п'яти категоріях: постановка цілей, організація, мотивація та спілкування, вимірювання виконаної роботи та розвиток людей [8].

Незважаючи на деякі подібності між цими двома переліками, ми можемо знайти також деякі відмінності: Файоль був більше зосереджений на цілях, а Друкер враховує людський аспект. Однак можна припустити, що обидва списки найбільш повно ілюструють характер завдань та відповідальності, з якими стикаються менеджери.

Крім функцій, які повинні виконувати менеджери організації, є також навички, які повинен мати кожен сучасний менеджер [9].

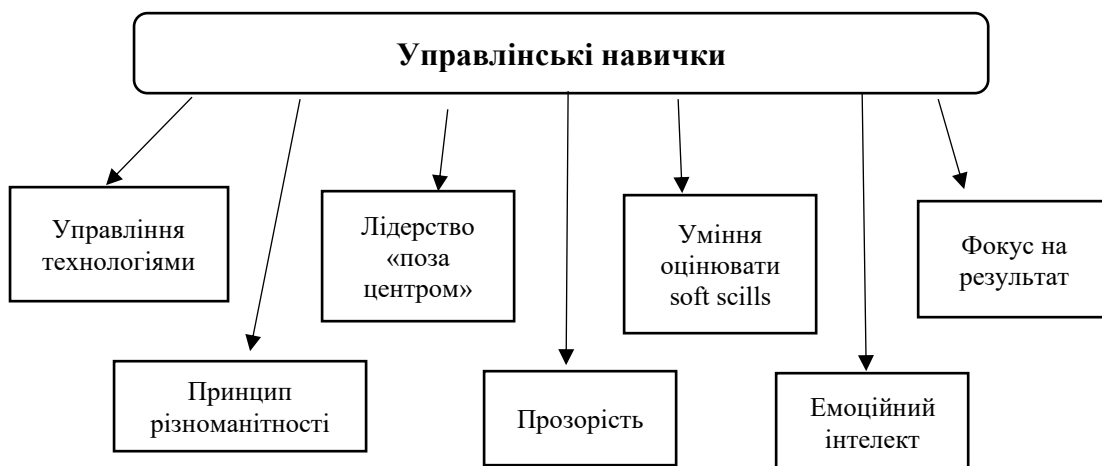


Рис. 1. Управлінські навички необхідні сучасному менеджеру

Управління технологіями Технології розвиватимуться і надалі, так що не існуватиме жодної роботи, яка не буде захищена від наслідків. Це буде породжувати нові виклики, конфлікти і можливості, пов'язані зі створенням таких навичок, як управління даними, управління конфіденційністю тощо. Менеджери повинні будуть добре розбиратися в технологіях, щоб передбачити ризики.

Лідерство «поза центром» Ефективні менеджери і лідери повинні бути менш егоцентричним. Підхід «я лідер, тому ви мене повинні слухати» вже не буде актуальним. Тому працівникам, які будуть складати основну масу топ-менеджерів через 7–10 років, треба врахувати це. Менеджери повинні бути більш «outcentric» — «поза центром», тобто не авторитарними, і концентрувати увагу на розвитку людей і команд навколо них таким чином, щоб самим бути активними і цінними учасниками команд.

Уміння оцінювати soft skills Ефективні менеджери повинні всебічно оцінювати співробітників, з огляду на їхні вміння взаємодіяти з іншими людьми і на суто професійні здібності. Кращими вважатимуться співробітники, які будуть мати сильне критичне мислення і творчі підходи у вирішенні проблем. Менеджери повинні мати можливість одночасно виявляти ці здібності в інших, а також залишатися в курсі нових інструментів та оцінок, які найбільш точно вираховуватимуть їх у кандидатів та працівників.

Фокус на результат. Організації прийматимуть більше елементів орієнтованих на результат робочого середовища (Results-Only Work Environments, ROWE). Ця стратегія управління персоналом, створена консультантами Калі Реслером (Cali Ressler) та Джоді Томпсоном (Jody Thompson), фокусується на автономії та підзвітності. Іншими словами, ефективні менеджери створюватимуть середовища, де менше уваги приділяється тому, де і як працюють люди, а більше вимірюваним результатам. Використання підрядників буде продовжувати зростати, і керівникам потрібно буде по-іншому подумати про те, як вони підбиратимуть навички, необхідні для досягнення своїх цілей.

Коли ми переорієнтуємося на робочу силу, яка є на 100% автономною і на 100% відповідальною, ми досягнемо продуктивності, що ґрунтується на результатах, а не на годинах роботи. Оскільки виникає більше віддалених робочих місць, більш гнучких графіків роботи, менеджерам дійсно доведеться зосередитися на аспектах комунікації та управлінні взаємовідносинами.

Принцип різноманітності. Демографічні зміни, зміни поколінь, розширення кіл спілкування завдяки іноземним партнерам, віддаленим співробітникам, акцентування на пошуку гендерного балансу — все це говорить про те, що нові лідери повинні бути чутливими до культурних відмінностей. Тому свою управлінську політику їм доведеться вибудовувати, враховуючи всі ці відмінності для того, щоб команда працювала ефективно.

Прозорість. В епоху інтернету приховати будь-яку інформацію дуже складно — від приватних заміток і до внутрішньокорпоративних даних. Отже, люди потребуватимуть менеджерів, яким би довіряли, а такими можуть бути тільки ті лідери, які все роблять прозоро, нічого не приховуючи від своїх співробітників.

Емоційний інтелект. Високий рівень EQ допоможе легко визначати власні сильні і слабкі сторони або ваших колег, або начальників, і ці знання допоможуть знайти шляхи для поліпшення будь-якої кризової, складної ситуації. Люди з високим EQ, як правило, більш емпатичні, отже, можуть бачити ситуацію з точки зору інших.

Вищеописані функції та навички, які повинні бути притаманні менеджерам, є постійними елементами в управлінських науках. Це, однак, не означає, що вони не змінюються, не розширюються або не замінюються іншими елементами.

Безперервний розвиток, не лише технологічний, а й соціальний, динамічні зміни економічних умов та посилення глобалізації, ставлять перед собою нові виклики для менеджерів, як з точки зору функціональності, так і особистості. Як приклад, нові технології, зміни методів спілкування та охоплення клієнтів, спричинило, що, на додаток до групи характеристик, що якими повинен володіти сучасний менеджер, з'явилися нові вимоги, напр. легкість знання як працюють сучасні технології (10). І середовище в якому функціонують менеджери також зазнає змін (табл. 1).

Таблиця 1

Зміни в середовищі управління

Чинники змін	Менеджери у новому середовищі	Менеджери у звичному середовищі
Технологія	Цифрові	Механічні
Зосередження	Глобальні ринки	Місцеві, внутрішні ринки
Робоча сила	Різноманітна	Однорідна
Темп	Зміни, швидкість	Стабільність, ефективність
Події	Бурхливі	Спокійні, передбачувані
Характеристики		
Ресурси	Інформаційні знання	Фізичні активи
Робота	Гнучка, віртуальна	Структурована, локалізована
Робоча сила	Працівники з повноваженнями	Лоаяльні працівники
Управлінські компетенції		
Лідерство	Демократичний стиль (розширення можливостей)	Автократичний стиль
Виконання завдань	Командами	Окремими особами
Відносини	Співпраця	Конфлікт, конкуренція
Стиль керування	Проведення експериментів, навчання	Контроль зверху вниз

Старе місце роботи характеризувалося рутиною, чітко визначеними завданнями, стандартами, контролем та процедурами. Менеджер обережно ділився своїми знаннями та інформацією, організація

найчастіше координувалася і контролювалася за вертикальною ієрархією, а рішення приймалися вищими менеджерами.

Нове середовище відрізняється плавністю та гнучкістю. Структури спрощені, і навіть працівники нижчого рівня можуть приймати деякі рішення. Знання широко поширені, а контакти встановлюються та підтримуються з багатьма людьми за допомогою нових технологій.

Сьогодні, з поступовим розвитком та глобалізацією, існує низка нових викликів у сфері управління та завдань, що стоять перед менеджерами.

Швидкість цих змін впливає і на рішення, які впроваджені для прикладу рік тому і які були ефективними на той час, не можуть виконувати свою роль сьогодні. Крім того, підхід до організації чи завдань також може втратити свою актуальність.

Наразі організації та менеджери стикаються з проблемами в сфері управління, які набувають такої форми як:

- йти в ногу з ринком - раніше ситуацію на ринку перевіряли не постійно, у сучасних швидко мінливих умовах ринку цей вид дослідження слід проводити регулярно (навіть коротких) інтервалів. Інтервал може залежати від типу продуктів та послуг, які пропонує організація, але виникає потреба знати поточну ситуацію на ринках та адаптуватися до неї. Ринки, які раніше були стабільними та передбачуваними, тепер стали динамічними ринками з ситуацією, що швидко змінюється. Менеджер повинен мати повне знання та бачення як щодо ситуації, так і ставлення та очікування потенційних клієнтів;

- планування заздалегідь – раніше плани укладалися на більш тривалі періоди часу, напр. у періоди 3 або 5 років, тепер планування має складатися на коротший проміжок часу; поряд із мінливим ринковим середовищем, плани організації повинні зазнавати відповідних змін та модифікацій, щоб організація могла гнучко адаптуватися до вимог ринку;

- фінансове управління та грошовий потік – кожен елемент капіталу компанії слід ретельно контролювати, щоб максимізувати грошовий потік; фінансування майбутнього планування також дозволить визначити потребу в подальших заходах та визначити, чи вони будуть отримані вчасно;

- вирішення проблем – нинішній час характеризується організацією, що працює у постійній кризі – нічого не є стабільним чи певним; керівники повинні бути готові до виникнення проблем та розробити відповідний метод роботи, залежно від масштабу цих проблем;

- правильні системи – впровадження системи обміну інформацією (тут мова йде не лише про комп'ютерну систему) значно покращується потік та отримання інформації. Сьогоднішні технології дозволяють передавати великі обсяги інформації за дуже короткий проміжок часу або в мережі, з людьми навіть з іншого краю світу; однак ми повинні подбати про те, щоб уникнути так званого потоку непотрібної інформації, який може призвести до значної втрати часу та грошей;

- навички та ставлення – одна з найбільших проблем менеджерів – це "слухати та приймати поради", коли вони вважають, що вони володіють повними знаннями та не потребують консультантів. Однак сучасні умови та динаміка середовища спричиняють те, що менеджери повинні змінити свої налаштування, і на додаток до готовності до постійного навчання також можуть запитувати та отримувати поради від інших;

- позитивне сприйняття змін – зміни слід сприйняти як щось природне, як явище, яке може бути можливістю розширити свою діяльність та можливості для більшого доходу. Зміни слід розглядати не як загрозу, а як можливість швидкого використання.

Окрім цих викликів, з якими стикаються менеджери, розвиток сучасних ринків несе в собі ряд проблем, які також є викликами або загрозами в управлінні організацією:

- Невизначеність – невизначеність сприймається як дискомфорт, який спричиняє втрату стабільності та безпеки. Сьогодні невизначеність стосується глобальної економіки, кредитних ринків, нових правил та того, як нові технології вплинуть на діяльність організації. Невизначеність означає, що організації повинні планувати в короткостроковій перспективі, що призводить до того, що їм необхідно ухвалити стратегію, яка дозволяє гармонізувати короткострокові цілі з довгостроковим заснуванням організації.

- Глобалізація – зараз це одна з основних проблем, з якою стикається сфера управління. Це вимагає від організацій виходу на нові зовнішні ринки, розуміння пануючої культури та розуміння потреб своїх клієнтів. Цей виклик можна вирішити шляхом кращого та точнішого збору інформації, що дасть змогу краще зрозуміти нові ринки та їх механізми.

- Інновації – економіка та ринки, що динамічно змінюються, змушують організації бути інноваційними, що відбивається на їх майбутніх діях. Однак у випадку інноваційної культури більшість організацій все ще не вживають жодних дій, побоюючись невдачі. Цю проблему можна вирішити, якщо стати більш інноваційною, зберігаючи при цьому відчуття контролю над організацією.

- Урядова політика та регулювання – в епоху змін правил та нормативних актів більшість рішень приймається в умовах невизначеності. Однак все більше організацій пристосовуються до цього режиму, і деякі навіть бачать деякі переваги зміни правил.

- Технології – для боротьби з постійно мінливими технологіями та нові технології, організації часто розробляють довгострокову технологічну стратегію, що дає їм змогу гнучко діяти, що вони є перевагами технологічного розвитку.

- Різноманітність – вимога практично будь-якої організації залишатися стабільною та надто жорсткою протягом тривалого періоду часу, може спричинити більше негативних наслідків, ніж позитивних. Сучасні організації спочатку визначають, що визначає їх різноманіття – продукт, клієнти чи співробітники, а потім сприяють розширенню різних ідей та поглядів.

- Складність і життя, і ведення бізнесу – все це зараз більш складніше, ніж раніше. Глобалізація приєднується до ринків та економік, що призводить до більш різноманітної групи клієнтів чи постачальників. Щоб впоратися з цією складністю, організації намагаються розвивати здатність до системного мислення, беручи до уваги різноманітність та складність ринків та заходів, які здійснює організація.

- Перевантаження інформацією – інформація піддається постійним змінам і інформація як з точки зору кількості, так і форми. Завдання для організації полягає в тому, щоб впоратися з величезною кількістю та різними формами таким чином, щоб не витратити час на неважливі, і вибрати ті, що збагачують знання організації про технології, ринки та аудиторію;

- Стратегічне мислення та вирішення проблем – проблема полягає в тому, щоб адаптувати організацію до думки, що стратегічний підхід та вирішення проблем є однією з умов роботи на ринку. Серед усіх цих викликів та проблем стає важливим, щоб менеджери могли класифікувати їх відповідно, визначити рівень значущості, а потім приступити до їх вирішення.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Підводячи підсумок, сьогоднішні менеджери, що зіткнулися з проблемами у сфері менеджменту, насамперед повинні: налагодити кращу комунікацію, працювати над вдосконаленням системи комунікацій, прагнути до створення груп працівників, який буде відкритий для нових проблем та залучення до вирішення нових викликів. Менеджери повинні припинити використання будь-якої ізоляції, що спричиняє обмеження в дії, вони повинні створити робоче середовище, в якому співробітники відчують певну "свободу" як у прийнятті рішень, так і ризикувати. Хоча глобалізація означає, що менеджери потребують почуття впевненості, коли вони покидають своє старе, звичне середовище і наважуються розпочати новий бізнес, щоб розпочати там, наприклад, у багатокультурній роботі навколишнє середовище. Потрібні більш креативні менеджери як у своїй здатності використовувати нові технології.

Пітер Друкер вірив у те, що процвітання, життєздатність і навіть виживання суспільства залежить від якості управління, від чесності, професіоналізму та цінностей менеджерів та лідерів. Ця ідея видатного мислителя управлінського світу сьогодні надзвичайно актуальна

Зважаючи на виклики сьогодення, виникає потреба в окресленні нових завдань для сучасного менеджменту та виділенні його характерних ознак, що стали наслідком трансформаційних процесів, інтелектуалізації суспільства, наростанням динамічних й нестабільних тенденцій. Ефективність формування та реалізації нових управлінських завдань може бути забезпечена при дотриманні принаймні двох головних умов: необхідно врахувати особливості попереднього розвитку і сучасний стан економіки, менталітет і особливості країни; в її основу має бути покладено принципи і механізм менеджменту країн із розвинутою ринковою економікою. Це дасть змогу в перспективі інтегрувати вітчизняне народне господарство в світову економічну систему, посісти гідне місце в ній.

Література

- 1 Witzel M. Management: The Basics, Routledge, NY, 2005 pp. 3–6.
- 2 Канафоцька Г. Нова парадигма менеджменту XXI століття. – URL : <https://www.ar25.org/node/12949>
- 3 Кузьмін О. Нова парадигма побудови систем менеджменту / О. Кузьмін, Н. Петришин, Н. Сиротинська // Науковий вісник «Демократичне врядування». – 2010. – Вип. 6. – С. 75–82.
- 4 Ситник Й. Засади формування парадигми менеджменту світогляду й особистісно-власницького зростання / Й. Ситник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 778. – С. 196–206.
- 5 Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Будзан Б. – Київ : Основи, 2001. – 349 с.
- 6 Федулова Л. Актуальні проблеми менеджменту в Україні / Федулова Л. – Київ : Фенікс, 2005. – 320 с.
- 7 Анрі Файоль. Загальне і промислове управління. – URL : <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.
- 8 Питер Ф. Друкер. Енциклопедія менеджмента / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вільямс», 2004. – 432 с.
9. Сім управлінських навичок, що знадобляться в 2025 році. – URL : <http://www.management.com.ua/tend/tend990.html>
- 10 Jędrzejczyk W. Management of Managerial Competencies in Polish Organizational Practice, Polish Journal of Management Studies, vol. 7/2013, pp. 17–24.

References

- 1 Witzel M., (2005) Management: The Basics, Routledge, NY, pp. 3-6.
- 2 Kanafotska H. Nova paradyhma menezhmentu XXI stolittia. Available at: <https://www.ar25.org/node/12949>.
- 3 Kuzmin O., Petryshyn N., Syrotynska N. (2010) Nova paradyhma pobudovy system menezhmentu. Naukovyi visnyk "Demokratyчне Vriaduvannia", vol. 6, pp. 75–82.

-
4. Sytnyk Y. (2013) Zasady formuvannia paradyhmy menedzhmentu svitohliadu y osobystisno-vlasnytskoho zrostannia. Visnyk Natsionalnoho Universytetu "Lvivska Politehnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, no. 778, pp. 196–206.
 5. Budzan B. (2001) Menedzhment v Ukraini: suchasnist i perspektyvy. Kyiv: Osnovy, 349.
 6. Fedulova L. (2005) Aktualni problemy menedzhmentu v Ukraini. Kyiv: Feniks, 320.
 7. Anri Fayol Zagalne i promyslove upravlinnya [General and industrial management] Available at: [http://gtmarket.ru / laboratory / basis / 5783](http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783)
 8. Piter F. Druker (2004) Encyklopediya menedzhmenta. [Encyclopedia of Management]Willyams. Moscow. Russia.
 9. Sim upravlinskyh navychok scho znadoblyatsya v 2025 roci [Seven management skills needed in 2025]. Available at: <http://www.management.com.ua/tend/tend990.html>
 10. Jędrzejczyk W., (2013) Management of Managerial Competencies in Polish Organizational Practice, Polish Journal of Management Studies, vol. 7/2013, pp. 17-24

Надійшла / Paper received : 23.01.2021

Надрукована / Printed : 10.03.2021