

ТЕМА №1. МЕНЕДЖМЕНТ ВЧОРА І СЬОГОДНІ: ЗМІНИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ  
В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1. "Нова економіка" та особливості менеджменту в глобалізованому суспільстві.

2. Новаторський менеджмент.

3. Характеристики сучасного менеджменту.

4. Соціальна відповідальність менеджменту перед людиною і суспільством.

# 1. "Нова економіка" та особливості менеджменту в глобалізованому суспільстві.

- Еволюційні ознаки менеджменту:
  - XIX вік – технологічний
  - XX вік – адміністративний
  - XXI вік – нововведень, інновацій

“У світі немає слаборозвинутих країн, є країни слабоуправляємі”

П.Друкер “Менеджмент XXI віку”

# Нова економіка (new economy)

Світова економіка вступила в епоху, яку характеризують:

- небувало жорстка конкуренція;
- “комодизація” товарів та технологій;
- стрімкі зміни, швидке старіння технологій, ідей, професій;
- владне проникнення Інтернету в усі шпарини економіки

# Нова економіка (new economy)

- “Когда мы говорим о новой экономике, мы имеем ввиду мир, в котором люди работают мозгами, а не руками. Мир, в котором инновации важнее, чем массовый продукт. Мир, в котором быстрые изменения происходят постоянно. Мир, настолько же отличный от индустриального века, как тот – от аграрного. Мир, настолько иной, что его можно описать только словом революция”

(Александр Репьев, член Американской маркетинговой ассоциации в Москве)

Зеркало недели

# Нова економіка (new economy)

- В епоху нової економіки організації, які швидко навчаються, часто отримують переваги перед старорежимними неповороткими компаніями.
- Щороку в США банкрутує близько 200 американських корпорацій, капіталізація багатьох зменшилась на 2/3.
- Лише 71 компанія із опублікованого в 1955 році журналом «Fortune» першого списку 500 найкрупніших компаній США зуміла дожити до початку наступного століття.

# Знання як виробнича сила

- Друга назва нової економіки – економіка знань. Це сукупний інтелект, кваліфікація і винахідливість управлінців, свобода творчості, швидка реакція на тенденції ринку.
- На навчання багато сучасних компаній витрачають до 10% робочого часу, причому це називають не затратами, а корисними капіталовкладеннями.

# Знання як виробнича сила

- “Я думаю, что одно лишь практическое обучение не дает возможности заниматься бизнесом. Необходимо культивировать и развивать воображение” Лиланд Стэнфорд (основатель университета Стэнфорда)
- Люди «знають» двома різними способами. Щось ми знаємо свідомо, відкрито, можемо виразити ці знання словами, тому що часто читаємо чи чуємо щось подібне. Інші речі ми знаємо інтуїтивно, несвідомо, на базі особистого досвіду. Найефективніше людина діє, коли ці два типи знань підкріплюють один одного. І коли ми хочемо рухатись та удосконалюватись в практиці менеджменту, ми повинні навчитись їх поєднувати (Г. Мінцберг).

# Глобалізація: новий виклик менеджменту України

- Глобалізація – неперервна, безжальна інтеграція ринків, держав і технологій до фантастичного рівня.
- Провідна ідея глобалізації – вільно-ринковий капіталізм.
- Й.Шумпетер сутність сучасного капіталізму визначив як “творческое разрушение” – безперервна , безжальна заміна застарілих неефективних процесів чи організацій новими, більш ефективними



# Позитивні і негативні сторони і наслідки глобалізації

- підвищення ефективності діяльності, ролі знань, комунікацій та інформації, нові технології:
  - можна вести бізнес, не виходячи із офісу;
  - можна вести бізнес в режимі реального часу;
  - можна одночасно оперувати на різних ринках
- занадто швидка зміна моди, знищення навіть добрих традицій;
- ріст прибутковості капіталу, але переважно для “золотого млрд.”, хоча поряд з ним існують і бідні млрд. людей (кожну год. 1500 дітей у світі помирають від голоду; щомісяця світова ек. с-ма + 7,5 млрд.\$ боргів бідним країнам).

# Позитивні і негативні сторони і наслідки глобалізації

- виробники аграрної продукції в бідних країнах виходять із бізнесу. Причина – імпорт більш дешевого, але субсидованого продовольства. (Вимоги МВФ, закон США)

## **Сильна національна економіка**

визначається ефективними правилами ведення бізнесу, стимулюючими розвиток бізнесу законами, розумною і зваженою інвестиційною політикою, збалансованістю зовнішніх і внутрішніх інвестицій, раціональним використанням природних, інтелектуальних і людських (менеджерських, лідерських) ресурсів.

“Когда на Западе говорят об инновационности новой экономики, то при этом полагают само собой разумеющимися такие вещи, как бездефектное производство, высочайшее качество, пунктуальность поставок и многое другое, о чем у нас пока умалчивают. Если этого нет, то не стоит тратить время на философствования о новой экономике, а вместо этого заняться «чисткой сараев», как советовал профессор Преображенский».

Александр Репьев

«Все проекты зело исправны быть должны, дабы казну зряшно не разорять и отечеству ущерба не чинить. Кто станет абы как ляпать, того чина лишу и кнутом драть велю»

Петр I

## 2. Чому так важливий новаторський менеджмент?

- Інновації в товарах, послугах, системах менеджменту, інформаційних системах, виробничих процесах, корпоративних цінностях та інших аспектах організації забезпечують їх ріст, зміни і процвітання.
- Інновації стали запорукою успіху організацій, не дивлячись на те, що в сучасних умовах необхідно суворо контролювати витрати. Проведене в 2009 р. інтерв'ювання керівників компаній із країн Азії, Північної Америки, Європи показало, що 76% респондентів погодились з тим, що для довгострокового успіху компанії інновації більш важливі, чим скорочення витрат. Якщо компанії не використовують успішних змін і інновацій, вони помирають. В неспокійному і зверх конкурентному глобальному середовищі менеджери повинні впроваджувати інновації більш широко і швидше, чим раніше.

Однією із найважливіших областей інновацій є область нових продуктів і технологій.

- **Зміни в продуктах** – це зміни в товарах і послугах, що виробляє організація. Це основний спосіб адаптації організації до змін ринку, в технологіях і ступеню конкуренції. Приклади: «iPad» компанії Apple.
- **Технологічні зміни** – це зміни у виробничих процесах організації, ціль яких – підвищення ефективності виробництва товарів і послуг.

3. Характеристики менеджменту повинні змінитися, в іншому випадку він буде відкинутий в сторону, як старі засоби виробництва – кам'яні плуги, старі жорнова, дерев'яні рахівниці.

Генрі Мінцберг – всесвітньо відомий спеціаліст в області менеджменту. «Действуй эффективно. Лучшая практика

менеджмента», 2011 р.

# Менеджмент сьогодні і вчора

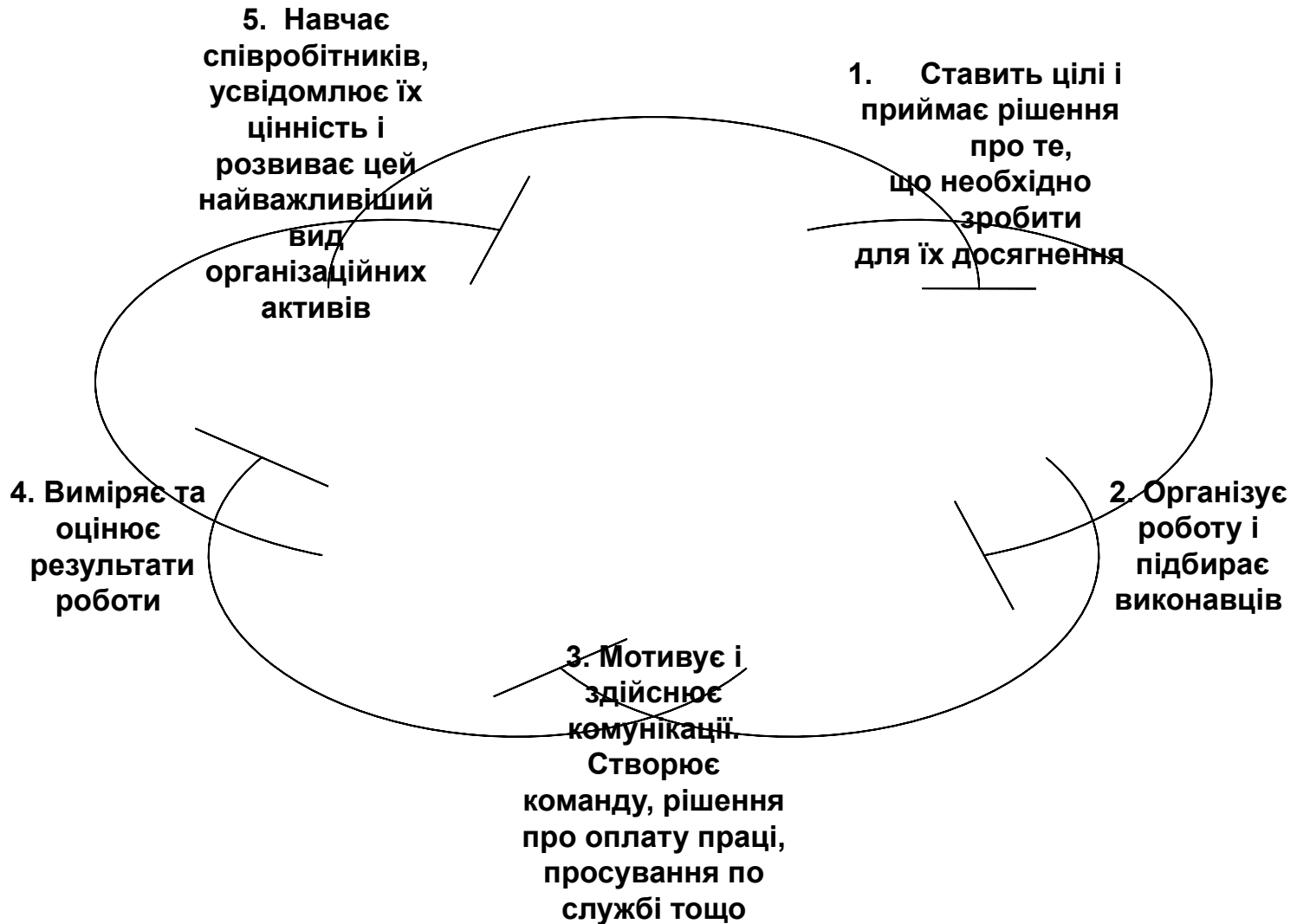
- «При всіх модних розмовах про сучасний менеджмент ми і досі займаємось немодним менеджментом, і його фундаментальні характеристики не змінюються». Час рухається вперед, менеджерам приходиться мати справу з іншими проблемами, але не з іншим менеджментом. Сутність роботи не змінюється.
- Не дивлячись на розмови про зміни, базові аспекти людської поведінки (а що є більш базовим, чим менеджмент і лідерство) залишаються доволі стабільними.
- поведінка сучасних менеджерів мало відрізняється від поведінки менеджерів минулих років. Їм потрібна різна інформація, але шукали вони її однаково. Можливо, їх рішення торкались нових технологій, але процедури, з допомогою яких вони приймали ці рішення, практично не мали відношення до технологій, і були такими ж.
- Робота менеджерів представляє собою



# **Характеристики сучасного менеджменту:**

- Високий (бешеный) темп роботи менеджера
- Велика кількість коротких задач
- Фрагментація і відсутність неперервності
- Орієнтація на дії
- Домінування усних неформальних комунікацій
- Латеральна природа менеджменту (тісне спілкування з колегами і партнерами)
- Контроль – швидше прихований, чим відкритий

# Чим же насправді займаються менеджери організацій?



Ці види діяльності відповідають  
чоти-рьом основним функціям  
менеджменту:

- Планування (постановка цілі і вибір дій)
- Організації (організаційна робота і вибір виконавців)
- Лідерства (мотивація і розвиток працівників, комунікації)
- Контролю (постановка конкретних задач і вимір результатів)

Менеджмент – це ефективне і раціональне досягнення цілей організації через планування, організацію, керівництво і контроль організаційних (людських) ресурсів. В цьому визначенні мають місце дві важливі ідеї:

- В залежності від робочої ситуації менеджери виконують різні задачі, однак всі вони можуть бути розподілені між цими чотирма основними функціями
- Досягнення цілей організації не за будь-яку ціну, а лише ефективне і раціональне

## 4. Соціальна відповідальність менеджменту перед людиною і суспільством

Основні функції менеджменту – економічна і соціальна. Це організація виробництва продукції чи послуг, необхідних для суспільства, забезпечуючи одночасно роботу для громадян і максимальні прибутки і винагороди для працюючих.

**Соціальна відповідальність** – це зобов'язання менеджменту приймати рішення і здійснювати дії, які сприяють росту благополуччя і задоволенню інтересів як організації, так і суспільства в цілому.

Необхідно чітко розуміти: відповідальність перед ким? З точки зору соціальної відповідальності організації розглядають її внутрішнє і зовнішнє середовище, як сукупність певних зацікавлених груп (стейкхолдерів).

- Під стейкхолдерами розуміють будь-яку групу всередині або зовні підприємства, зацікавлену в результатах його роботи. Інвестори і акціонери, працівники, споживачі, поставники, місцева влада і місцева спільнота – це основні стейкхолдери, без яких виживання організації неможливе.
- Як задовольняються інтереси різних стейкхолдерів?
- Коли будь-яка група основних стейкхолдерів відчуває серйозну незадоволеність, життєздатність організації опиняється під загрозою.