УДК 338.24.01
JEL M11, M12

Шегда А.В., д.е.н., професор
КНУ імені Тараса Шевченка
Онисенко Т.С., к.е.н., асистент,
КНУ імені Тараса Шевченка

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РІЗНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В статті управління підприємством розглядається передусім не як вузькоспеціалізована дисципліна, а як гуманітарна наука, як органічна складова суспільного розвитку. Тому деякі положення логічно «виходять» за межі суто концепцій, теорій управління (менеджменту).
Ключові слова: *управління, наука, підприємства, сучасні умови господарювання.*

Постановка проблеми. Формування теоретичних основ сучасного менеджменту та підготовка висококваліфікованих менеджерів, керівників не може успішно здійснюватися без вивчення та врахування теорії й практики минулого. За певних умов, залежно від знань, досвіду, інтуїції, вмінь, професіоналізму передусім керівного складу підприємства, тут може бути корисних «погляд в майбутнє крізь призму минулого не перестрибуючи через теперішнє».

Як справедливо зазначає Звєряков М., більшість наших сучасних економічних, політичних, моральних проблем небачено загострились у результаті відвертого ігнорування минулого. Одним з найбільш грізних нагадувань про неприпустимість ігнорування минулого соціально-економічного розвитку стала криза української економіки» [1, с.11].

Аналіз останніх публікацій. Ідеї управління, менеджменту були, є і будуть предметом особливої уваги представників різних спеціальностей та їх рівнів. Різні складові теорії і практики менеджменту досліджувалися і досліджуються багатьма вченими, практиками в різних країнах світу й часу.

Серед зарубіжних представників можна і потрідно назвати насамперед такі відомі особистості: Ф.Тейлор, А. Файоль, Мері Фол лет, Е Мейо, П.Друкер, А. Чандлер, І Ансофф, Омає К., Джейкобс С., Мінцберг Г., Ковені М., Румельт Р. і багато інших.

Серед вітчизняних це: Черваньов Д., Кузьмен О., Садеков А., Філіпішин І., Білецька О., Шарапов В., Александров І., Баюра Д., Черневський А., Турило А., Романенко О., Воронов Д. та інші.

Метою статті є ознайомлення читачів з авторським баченням теоретичних основ управління, не претендуючи на їх повну вичерпність, які при використанн я творчого підходу до аналізу сучасних реалій можуть стати в нагоді керівникам- менеджерам, і не

тільки їм, здійснювати ефективне управління різними об'єктами, процесами в швидко змінюваних умовах їх функціонування.

Звичайно не на усі поставлені питання читач знайде однозначні та вичерпні відповіді, пояснення, трактування, але, можливо, для когось ці думки, роздуми стануть поштовхом (будуть сприяти) появі власних неординарних думок і пошуку шляхів вирішення тих непередбачуваних проблем, завдань, питань, які «майбутнє, яке вже наступило» (за словами П. Друкера) постійно «ставить» перед людьми, організаціями, суспільством в цілому.

Результати дослідження. Управління – це поєднання прийняття правильних рішень і творчого підходу до їх втілення в життя, це ваша творчість, виявлення вашого характеру (сутності вашої), знань, вмінь. Адже, будь які поради, думки, ідеї, концепції, теорії розраховані на їх осмислене використання враховуючи час і місце конкретних подій.

Ми знаємо і цього забувати неможна , що сьогодення, це результат дій людей в різних їх комбінаціях в минулому, в тому числі й далекому, а те, що ми робимо сьогодні по суті – творимо усвідомлено чи ні власне та прийдешніх поколінь майбутнє. Адже загально цивілізаційні основи функціонування суспільства у сучасних умовах не зникають, вони змінюються, еволюціонують, як і глибинна сутність людини - залишається відносно сталою, хоча як засвідчує історія в розвитку як природи так і суспільства, мають місце, спостерігаються різноманітні аномалії.

Існування таких явищ і процесів як виробництво, підприємство, управління, менеджмент, а також їх творців, або тих хто їх здійснює, уособлює, а саме: персонал, керівники, менеджери, власники не можуть існувати реально за межами індивідуального та суспільного виробництва. В даному разі розуміється виробництво не тільки матеріальних благ, але і не матеріальних. Відповідно і потреба як така теж може задовольнятися по різному і в різній мірі, залежно від якості, рівня розвитку тих факторів виробництва які використовуються на підприємстві завдяки ефективного менеджменту.

В цьому плані можна (не зайвим буде) звернутися до ідеї авторитетного вченого в галузі менеджменту П.Друкера щодо всезростаючої ролі фактору менеджменту в забезпечені господарських результатів порівнюючи з традиційними для економічно теорії факторами виробництва: працею, землею, капіталом. Ідея про значення цього четвертого фактора виробництва і на від міну від інших – незамінного, був сформульований ще в першій його монографії з менеджменту «Концепція корпорації» (1946 р.) та проходить крізь всі його праці.

Стосовно такого поняття та явища як «економіка» Уілен Чарлз зокрема відзначив наступне: «Економіка дає нам ефективний і необов'язково складний набір інструментів аналізу, який можна використовувати для того щоб оглянутися, та пояснити, чому події розгорталися саме так, а не по іншому; оглянутися та осмислити оточуючий нас світ; і заглянути в майбутнє для того, що ми змогли попередити наслідки великих політичних

перемін. Економіка подібна силі тяжіння: якщо ви нехтуєте нею, вас чекають деякі неприємні сюрпризи» [2.,с.9]

В статті акцентується увага на необхідних умовах ефективного управління з врахуванням минулого досвіду становлення та розвитку менеджменту як наукової дисципліни та практики. При цьому передумови розглядаються як необхідні міждисциплінарні знання менеджера-керівника не лише об'єкту управління, але й середовища його функціонування в широкому розумінні.

Достатні умови для здійснення ефективного управління безпосередньо пов'язані з досвітом менеджерів-керівників у використанні набутих знань в процесі здійснення управлінської діяльності в якій враховані конкретні ситуації, їх динаміку з елементами передбачення майбутнього (випереджаюче управління). По іншому, йдеться мова про володіння мистецтвом управління. Для успішного вирішення цього завдання необхідний творчий підхід до використання ідей, теорій, досвіду практичної управлінської діяльності успішних представників різних сфер діяльності, передусім бізнесу, як минулого так і сьогодення, прагнути передбачити «невідоме майбутнє», тобто в яких умовах прийдеться функціонувати, і можливо виживати, та розвиватися організації.

Не менш важливим для забезпечення ефективного, довгострокового функціонування підприємств є те, щоб на основі набутих знань виробляти нові знання у формі ідей, теорій ведення власного бізнесу конкретних підприємств, фірм та інших організацій.

Якщо виходити з того факту, що умови зовнішнього середовища функціонування різноманітних організацій, підприємств постійно змінюються в діалектичному взаємозв'язку з об'єктивним законом розвитку самих організацій, підприємств тощо, тоді об'єктивно для забезпечення життєдіяльності об'єктів певним чином повинна змінюватися система управління ними. А для того щоб вона правильно змінювалася – необхідні певні дії тих (того) хто її створив.

Якщо мова йде про штучні системи управління та їх об'єкти , тоді очевидно мова йде про тих хто їх створив. А хто їх створив? Люди. І такими простими міркуваннями ми «виходимо на власників, керівників, менеджерів, службовців тощо.

Виникає наступне питання, які необхідні передусім знання як основи успішного управління відповідними об'єктами у постійно змінюваному реальному світі як в інтересах суб'єктів, так і об'єктів управління та суспільства в цілому. Загальна відповідь може бути такою. Вихідні передумови успішного управління перш за все пов'язані зі знаннями які в історичному контексті представляють теорію управління як основу ефективного управління в широкому розумінні, яка повинна відповідним чином трансформуватися в «руках», точніше в сірих клітинках керівників, менеджерів, в теорію власної, громадської діяльності в конкретних ситуаціях, а відтак в конкретні рішення та дії. Більш простіше, але й більш узагальнено: теорія завдяки керівникам, менеджерам повинна втілитися в мистецтві управління на основі результатів становлення та розвитку науки управління.

Для тих компаній, що досягли видатних успіхів, лідерів галузей в нестабільному, постійно змінюваному середовищі, як правило, першочерговим завданням є збереження існуючого стану, положення на ринку. Як це зробити в конкретних ситуаціях компаніям повинне вирішувати її керівництво, для цього воно повинне опанувати теорії минулого, сьогодення та розробити теорію власного бізнесу.

Тамас Фрідман використовуючи термін «плоский світ» як яскраву метафору має на увазі вирівнювання шансів який допомагає зрозуміти сутність впливу технологічного прогресу на людське життя, стосовно того як ведуть себе успішні компанії відмічає, що найбільш успішні ті сучасні компанії, які самі готові змінюватися, це ті, компанії які швидше конкурентів засвоюють все те нове, що з'являється завдяки вирівнюванню світу, для того щоб експлуатувати нові можливості та відповідати новим вимогам інформаційного суспільства знань.. Далі сформулював правила, у відповідності з якими компанії існують в плоскому світі [3.,с. 8, с.445-477].

З точки зору стратега, стратегічного управління в сучасному швидкозмінюваному світі важливе значення набуває принцип: не реагувати на негативні ситуації, фактори, події, що відповідним чином впливають на стан та діяльність підприємства, а їх упереджувати, адекватно діяти, випереджати події завдяки передбаченню Тому одним з головних питань теорії та практики менеджменту є те як забезпечити ефективне керівництво підприємством в умовах динамічного, мінливого, у багатьох випадках, невизначеного та непередбачуваного зовнішнього середовища. Для вирішення цього непростого питання можна скористатися концепцією стратегічного управління, згідно якої, для ефективного управління у вище зазначених умовах треба проаналізувати й оцінити середовище, спрогнозувати те, як воно буде змінюватися в часі, і створити таку систему керування, за допомогою якої можна постійно підтримувати відповідність між зовнішнім середовищем і об'єктом керування (організацією). Тобто система управління повинна бути гнучкою для того, щоб швидко реагувати на непередбачуване майбутнє.

Для побудови такої системи управління можна «скористатися» відомим законом необхідної різноманітності Ешбі Р., згідно якого, для успішного функціонування об'єкта управління потрібна така система керування ним, що має у своєму арсеналі не меншу кількість різноманітних реакцій, ніж кількість змін, що можуть відбуватися в середовищі.

Зважаючи на те, що кількість і темпи змін у сучасних умовах функціонування підприємств зростають, система керування ними має набувати нових властивостей, збільшуючи свої можливості в розроблені й реалізації управлінських рішень, адекватних конкретній ситуації. Лише за умови, що система керування має такі властивості, можливо постійно підтримувати відповідність між характером діяльності підприємства і його зовнішнім середовищем.

У зв'язку з тим, не менш важливим, завдання менеджера, керівника своєчасно розпізнавати ознаки перемін, оцінити зміни, які вже проявилися. Та використати їх як можливості. Важливо ідентифікувати «майбутнє, яке вже наступило» вміти помічати та

аналізувати зміни, що відбуваються. Зміни необхідно розглядати як можливість для подальшого розвитку [4..с.20].

Парадигма будь-якої науки і зокрема менеджменту ґрунтується на уявленнях про реальність. Уявлення про реальність менеджера значною мірою визначають те, на що він звертає увагу, а на що не звертає уваги, ігнорує. Тобто практики від менеджменту діють на тому рівні, якому осідає їх уявлення про дійсність що знаходяться в основі теорії менеджменту.

Не дивлячись на значення уявлення про дійсність для успішного здійснення управлінської діяльності, керівники компаній і не тільки компаній, рідко здійснюють його аналіз, вивчення та своєчасний перегляд. Більш того, рідко навіть чітко їх формулюють.

В даному випадку проблема для менеджера полягає в тому, що об'єкт управління змінюється безперервно. А це як логічно так і практично означає, що уявлення, які були правильними, можуть в будь-яку мить стати неправильними, а від так недієвими [5, с.15-16].

У кожній організації – незалежно від того, чим вона займається – є своя теорія бізнесу незалежно від того керівництво і персонал це усвідомлює чи ні. Вона реалізується на підсвідомому рівні, хоча зовнішній експерт, спостерігач може її сформулювати аналізуючи діяльність поведінку на ринку конкретної фірми. Тому по справжньому роль ефективної, ясної і послідовної теорії важко переоцінити. Але якщо врахувати, що об'єкт управління постійно змінюється як і його середовище існування, власну теорію бізнесу необхідно постійно перевіряти. Як зазначає Друкер П., це гіпотеза, це припущення, вірогідність відносно факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ організацій, які знаходяться в постійному русі, тому необхідним елементом цієї теорії повинна бути здатність змінюватися. Об'єктивно з часом будь яка теорія бізнесу застаріває і стає не дієвою. Прикладом цього є історія IBM, Дженерал Моторс. Більш детально дивитись [6, с.31-40].

Одним з парадоксів людської діяльності, можна вважати такий факт, що люди з блискучими розумовими здібностями часто як не дивно неефективні працівники. Вони інколи не розуміють, що завдяки тільки одним з отримувати знання неможна добитися значних успіхів в роботі.. Вони не усвідомлюють, що інтелект буде сприяти ефективності практичної діяльності в традиційному розумінні тільки завдяки цілеспрямованій і настирливій праці [7. с.7,13].

Панує думка що усі менеджери є керівниками по суті. Але є й інші думки з цього приводу. Керівник по природі речей повинен приймати рішення, він не може постійно просто виконувати накази інших людей. Безумовно більшість менеджерів є справжніми керівниками, а не формальними з точки зору ефективної діяльності організації, хоча не всі. Не є таємницею, що існує велика кількість посадових осіб в різних організаціях, що мають великий штат підлеглих, але їх вплив на ефективність роботи організації незначний і може бути навіть негативним. До такої категорії можна віднести частину начальників: цехів на заводі; відділів, департаментів в державних установах, вони за

змістом своєї роботи просто «наглядачі». Вони менеджери в тому розумінні, що впливають, контролюють роботу інших. Але вони не мають повноважень визначати напрямок, зміст і якість роботи або методів її виконання, діють згідно поглядів на функції керівника Фредеріка Тейлора. [7, с.20].

Друкер П. керівниками називає тих працівників розумової праці, менеджерів або незалежних професіоналів, які в силу свого положення або знань якими вони володіють повинні приймати рішення, які здійснюють значний вплив на результати діяльності всієї організації. Але ні в якому випадку не слід вважати, що більшість з них – працівники розумової праці. Як і в усіх інших областях, в інтелектуальній діяльності може мати місце і рутина, і некваліфікована праця [7, с. 20-22).

Для здійснення якісного (ефективного) аналізу об'єкту дослідження в контексті взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем з метою отримання необхідної інформації як предмету управлінської праці необхідні міждисциплінарні знання, а не лише фахові.

В складних ситуаціях, основну задачу менеджера – керівника, відомий японський фахівець в галузі стратегії та стратегічного управління, Кеніче Омає визначив наступним чином: «задача стратега – уточнити цілі, виявити проблеми, знайти ідеї і рішення, які змінять ринкову ситуацію для компанії, її систему розподілу ресурсів або будь-яку іншу область і таким чином дати компанії поштовх до руху в потрібному напрямку». Разом з тим вчений звертає на те, що в практиці часто буває так, якщо більш напруженою стає ситуація і чим більш необхідне широке, стратегічне бачення, тим більш загрозливо звужується поле зору деяких керівників. Це особливо стосується, характерно для керівників, які захоплені ідеєю перемогти терміново і все розглядають з позиції перемоги або поразки. Знаходячись в такому психологічному стані вони не здатні побачити широкий простір для маневрів який відкривається в дійсності. Але якщо вони спробують переключитися з режиму «успіх будь - за що на режим «уникнути гіршого» вони можуть побачити багато прийнятних варіантів. Інколи керівництво просто перестає бачити розумні варіанти дій, які ще є, а вперто йде, під впливом тунельного бачення по шляху руйнації. Тому, автор далі зазначає, що стратегічне ділове мислення повинне буквально вирватися за межі вузького тунельного бачення. Для цього воно повинне підкріплюватися щоденними творчими зусиллями і постійним тренуванням логічного мислення. Як засвідчує багатовікова практика людської цивілізації: «Успіх треба заробити; він не приходить несподівано» [8. с.8, 68-69].

Для розробки стратегії як способу вирішення проблем, завдань досягнення цілей корисних буде ретельне ознайомлення , а у ряді випадків вивчення до рівня чіткого розуміння положень і думок щодо стратегії як засобу досягнення, бажаних результатів, а відтак вирішення проблем і завдань в сучасних умовах ведення бізнесу, іншого відомого фахівця в галузі стратегії Ричарда Румельта, які викладені у відомій його праці : «Хороша стратегія, погана стратегія. В чому відмінність і чому це важливо».

Ми обмежимося теоретико-прикладним узагальненням автора щодо побудови, розробки ефективної стратегії, та існуючих в цьому плані, реалій. «Будь-яка ефективна стратегія передбачає наявність скоординованих заходів, робочих методик і ресурсів, які спрямовуються на досягнення конкретного результату». Існуючі реалії засвідчують, що багато компаній обходяться без цього, вони хорошу стратегію підміняють багато чисельними цілями та ініціативами, призначення яких символізувати прогрес, проте ніякого узгодженого підходу до розвитку – окрім банального «більше витрачати і краще старатися» - їх керівники не пропонують». В підтвердження цього, автор приводить переконливі приклади, факти всесвітньо відомих компаній, державних установ [9.с.27].

Важливе значення для прийняття ефективних стратегічних рішень щодо подолання «невизначеності» умов діяльності в майбутньому, має правильне розуміння цього поняття. Звернемося до літературних джерел.

У вузькому розумінні невизначеність відображає сумніви у керівників і не тільки в них. У широкому розумінні невизначеність може стосуватися траєкторії різних процесів: макроекономічних – ріст ВВП; мікроекономічних – ріст окремих компаній, неекономічних – війн, зміни клімату тощо.

Для того щоб оцінити існуючу невизначеність в конкретній ситуації керівнику - менеджеру необхідно завдяки стратегічному аналізу дати чіткі відповіді на наступні питання:

- як змінюється економічна невизначеність? Макроекономічні та мікроекономічні рівні невизначеності як правило зростають в періоди рецесії та знижуються в періоди бумів.
- Чому рівень невизначеності змінюється на різних стадіях ділового циклу? Причини рецесії як правило, також збільшують рівень невизначеності. Цей рівень зростає і ендогенно, оскільки низькі темпи економічного зростання викликають ріст невизначеності на мікро- та макрорівнях.

Чи впливають коливання в рівнях не визначеності на поведінку? Очевидно, що ріст невизначеності знижує готовність фірм наймати працівників та інвестувати, а споживачів – витрачати засоби. В той же час є свідчення того, що невизначеність може стимулювати наукові дослідження: зіткнувшись з великою невизначеністю майбутнього, деякі фірми в більшій мірі схильні до інновацій.

У свій час, Найт Ф. формулюючи розуміння невизначеності розпочав з іншого поняття – ризику. На його думку ризик характеризує відомий ймовірний розподіл на деякі можливі події. В його термінології, ситуацію ризику можна описати як підкидання монети: у випадку правильної монети з ймовірністю 50% випадає орел і 50% -решка. Навпаки, невизначеність Найт назвав нездатність людей спрогнозувати ймовірність реалізації тих або інших подій. Наприклад число усіх вироблених монет людством невизначено.

«Практицизм» нашої епохи є перехідною фазою розвитку і певною мірою навіть позою і що неохайне й поверхове мислення викликає сильне, хоча і не виражене явно, почуття незадоволеності.[11, с.12].

Чітке і ясне розуміння фундаментальних фактів є необхідною основою для відповіді на питання про те, чого розумного очікувати від того чи іншого способу організації і чи слід, варто приписувати невдачу в досягненні ідеальних результатів системі організації як такій.

Ми живемо в світі що постійно змінюється, в своєрідному царстві невизначеності. Звичайно, ми знаємо дещо про майбутнє, але не більше того, і наші життєві проблеми, принаймі в частині цілеспрямованої поведінки, виростають саме з того факту, ми знаємо так мало. Це відноситься як до бізнесу, так й інших видів діяльності. По суті ми діємо, керуючись думкою, яка може бути обґрунтована більшою або меншою мірою і представляти більшу або меншу цінність.

[11,с. 12, с.195, с.225 -226].

В контексті управління корпоративною ефективністю важливим завданням є впровадження вартісно-орієнтованого управління методологічною основою якого є функціонально вартісний аналіз (Activity Based Costing) [12. с. 37].

Результати функціонально-вартісного аналізу є інформаційною базою для прийняття управлінських рішень організації та здійснення процесу впровадження вартісно-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствам.

Кравченко Т. досліджуючи проблему забезпечення вітчизняних підприємств ресурсами в діалектичній єдності з процесами впровадження вартісно-орієнтованого управління робить такий узагальнюючий висновок: «Основою успішного впровадження вартісно-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах є визначення їх ресурсного забезпечення з метою узгодження стратегічних цілей та наявних ресурсів для їх реалізації» [13, с.37].

На наш погляд це є свідченням розуміння молодого дослідника сучасного виробництва та його відтворення на мікрорівні виходячи з класичної теорії факторів виробництва ефективне використання яких безпосередньо пов'язане з розвитком теорії і практики менеджменту як четвертого фактору і на відміну від інших незамінного.

Перш ніж розробити план дій досягнення конкретної мети необхідно про пройти реально чесний і жорсткий самоаналіз. Кожній організації – точніше їхнім персоніфікаторам необхідна «здатність до самоаналізу». Тому що «розвитку» не буде до тих пір, доки вона не просвітить себе, як рентгеном, і не з'ясує де її місце і межі можливостей. Розвиток - справа добровільна. Ви не зможете рухатися в правильному напрямку, поки не проведете самоаналіз, максимально чесний і відкритий, який з'ясує (виявить) ваші слабкі та сильні сторони і що дає те та інше в вирівнюваному світі [3. с.414-415].

Не випадково, формулювання стратегії часто розпочинається з проведення ситуаційного аналізу для того щоб визначити ключові фактори, які діють в даний час або з великою ймовірністю будуть здійснювати вплив на діяльність організації у майбутньому.

Ситуаційний аналіз в контексті формулювання стратегії може бути представлений декількома його типами. Аналіз зовнішнього середовища дає можливість правильно визначити основні фактори впливу на організацію, наприклад, політичні, економічні, соціальні, технологічні [12, с 65].

Аналіз наявних ресурсів і можливостей дозволяє не тільки визначити які ресурси організації є ключовими в реалізації стратегії, але й виявити можливості організації в плані адекватного використання даних ресурсів. Для оцінки наявних ресурсів і їх порівняння з ресурсами конкурентів можна використати порівняльний аналіз і бенчмаркінг.

Аналіз груп впливу дозволяє визначити суть очікувань, інтересів інвесторів, постачальників, власників, партнерів, співробітників, державних органів, громадські організації, які можуть вплинути на певні процеси і напрямки діяльності організації.

Результатом ситуаційного аналізу є також інформація для визначення або уточнення цілей і задач організації. На основі результатів проведеного якісного ситуаційного аналізу необхідно визначити конкретні варіанти досягнення поставлених цілей і задач, розробити критерії оцінки цих варіантів та з їх допомогою вибрати ті, що будуть виконуватися організацією у формі стратегій. Так чи інакше усі стратегії спрямовуються на збереження існуючих можливостей або стану організації, або на пошук нових можливостей і переходу від існуючого стану до бажаного [12. с.66].

З практичної точки зору, за словами Роберта Саймона: «За звичай система управління ефективністю бізнесу представляє собою метод послідовної постановки визначених завдань (задач) і регулярних звітів, в яких результати розвитку порівнюються з поставленими задачами. За визначення Саймона ясно, що для управління ефективністю необхідно порівнювати такі основні показники, як стратегії, цілі і задачі» [12, с.85].

При виконанні завдань які стоять перед менеджером-керівником, або які він сам поставив (це може стосуватися не лише менеджерів керівників, але і інших людей) необхідно враховувати те, що люди схильні, добре що не всі, до опортуністичної поведінки. Лауреат премії Нобеля О. Уільямсон (2009р.) визначив опортуністичну, як поведінку з використанням засобів хитрощів та підступності, або поведінка, не обтяжена нормами моралі. Прикладом дії цього механізму є модель ринку «лимонів», за яку Дж. Акерлоф отримав Нобелівську премію в 2002 році.

На обґрунтовану думку Колінза Дж. «Перетворити хорошу компанію у велику можна в самій несприятливій обстановці» завдяки моделі «від хорошого до великого» яка відображає процес перетворень в компанії, організації. Процес перетворень в компанії як її розвитку можна представити у вигляді накопичення потенціалу та слідуючого за ним стрімкого росту. Основними складовими цього процесу є: дисципліновані люди, дисциплінованe мислення, дисципліновані дії [15, с. 17,24].

До основних завдань креативного менеджменту вітчизняні науковці відносять наступні завдання:

- оцінювання творчого потенціалу особистості – фахівця, який залучається до вирішення творчих завдань;
- підбір фахівців у якості самостійного «відділу креативності»;
- утворення тимчасових творчих проектних колективів;
- оцінка найдієвіших мотиваційних установок, які заохочують до реалізації творчих здібностей;
- визначення евристичних методів і прийомів, які необхідно освоїти для вирішення творчих проектних завдань;
- формування груп експертів, які оцінюють розроблені інноваційні пропозиції. * [16. с.19].

Висновок. Узагальнюючи висловлене можна сказати наступне. Лише на основі фундаментальних знань теорії і практики управління в контексті організації спільної, колективної цілеспрямованої діяльності використовуючи творчий потенціал персоналу для адекватного бачення та оцінки майбутнього при прийнятті управлінських рішень можна забезпечити ефективні управління різними організаціям в сучасному «плоскому світі».

Майбутнє в деталях передбачити неможливо, але до нього можна підготуватися .

Література.

1. Зверяков М.И. Теоретические проблемы формирования национальной экономической системы: моног. Астропринт, 2012. – 352с.)
2. Уилэ Чарлз Голая экономика. Разоблачение унылой науки. – М.: ЗАО «Олімп-Бизнес», 2005. - 368с.)
3. Фридман Томас Плоский мир 3.0. Краткая история XX! Века Пер. с англ. –М. АСТ, 2014 -636, (4) с. (Политика).
4. Друкер,П., Макьяррелло, Дж. Друкер на каждый день.366 советов успішному менеджеру; пер. с англ. – 2-е изд. – М. 2013 – 432с.
5. Друкер П. Менеджмент. XX1 века: пер. с англ. –М. 2012. –
6. Друкер П. Классические работи по менеджменту: пер. с англ.. –М. 2008 -220с.
7. Друкер П. Ефективний руководитель: пер. с англ.. – М. – 224с.
8. Омає К. Мишление стратега: Искуство бизнеса по-японски. Пер. с англ.. -2-е изд. – М. 2008. – 215с.
9. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему єто важно. Пер. с англ.. – М. 2014 – 448с.
10. Блим Н. Изменчивость уровня неопределенности в економике / Вопроси економики. 2016. №4, с. 30-55,
11. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибиль –М. 2003. – 360с.
12. Ковени М. Стратегический разрив: Технологи воплощения карпоративной стратеги в жизнь \ Майкл Ковени, Денис Генстер, Братан Хартлен, Дейв Кинг; Пер. с англ.. – М. 2004 – 232с
13. Кравченко Т. Ресурсне забезпечення вартісно-орієнтованого управління підприємствами./ Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Економічна. -2015. № 5 (170) с.34-37
14. Аузан А. Економика всего. Как інститути определяют нашу жизнь. – М. 2014 -160с.

15. Коллинз, Джим От хорошого к великому, Почему одни компании совершают прорив, а другие нет…- 16-е изд. – М 2015 -384с.

16.Інноваційне підприємництво: креативність, комерціоналізація, екосистема. Навч. Посіб. / За ред.. Бажала Ю. М. –К. -2015 - 280с.

Шегда А. В.
д.э.н., проф. Киевский национальный университет
имени Тараса Шевченко
Онисенко Т. С.
к.э.н., ас. Киевский национальный университет
имени Тараса Шевченко

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В статье управление предприятием рассматривается, прежде всего, не как узкоспециализированная дисциплина, а как гуманитарная наука, как органическая составляющая общественного развития. Поэтому некоторые положения логически «выходят» за рамки концепций, теорий управления (менеджмента).

Ключевые слова: *управление, наука, предприятия, современные условия хозяйствования.*

Shegda A. Ph.D., Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Onysenko T. Ph.D in Ecocnomics
Taras Shevchenko National University of Kyiv

THEORETICAL BASES OF DIFFERENT ORGANIZATION'S MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

The paper deal with management of an enterprise, first of all, not as a highly specialized discipline but as a humanitarian science as an organic component of social development. Therefore, some provisions logically "go out" beyond concepts, theories of management. The paper consider of fundamental knowledge of the management theory and practice in the context of the organization of joint, collective purposeful activity. The authors emphasize that using the creativity of the staff for adequate vision and assessment of the future when making managerial decisions is possible effective management of various organizations in the modern "flat world".

Key words: *management, science, enterprises, modern economic conditions.*