

ЗМІНА ТРАДИЦІЙНОЇ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРИЧИНИ ТА СУТНІСТЬ

Статтю присвячено з'ясуванню основних причин необхідності перегляду традиційних концепцій менеджменту та обґрунтуванню системно-еволюційної теорії організації як нової парадигми менеджменту. Визначаються сутність та переваги цієї концепції в сучасних умовах.

Фундаментом сучасного суспільства, економіки та людських відносин є організація як суспільний інститут, метою якого є досягнення результату. При цьому менеджмент виступає спеціальним інструментом, особливою функцією, специфічним апаратом, який і забезпечує організації можливість досягати потрібних результатів. Глобалізація бізнесу, різноманіття робочої сили та загострення конкурентної боротьби викликають зміни в управлінському мисленні, що потребує обґрунтування нової парадигми менеджменту, яка сприяла б успішному розвитку організацій.

Щоб з'ясувати нову парадигму менеджменту, доцільно виокремити найважливіші аспекти категорії «парадигма» і встановити між ними відносини субординації. До таких аспектів, за С. В. Мочерним, належать: 1) певна сукупність світоглядних переконань, цінностей, ідеалів, настанов; 2) комплекс методологічних принципів (філософсько-гносеологічних приписів), засобів та прийомів дослідження, метод пізнання; 3) цілісна теорія, яка адекватно виражає реальну дійсність. Усі ці складові повинні визнаватися всіма членами наукового співтовариства. З урахуванням цього, *парадигма* означає науковий метод дослідження (в органічній єдності комплексу методологічних принципів, законів, засобів тощо) та отриману на їх основі цілісну теорію (тобто сукупність знань, поглядів, ідей тощо), які впродовж певного часу сповідають члени наукового співтовариства з притаманними їм світоглядними цінностями, ідеалами та переконаннями [1, с. 368].

Парадигма будь-якої суспільної науки, і зокрема менеджменту, ґрунтується на уявленнях про реальність, їх формують учені, викладачі-теоретики, практичні діячі. Проте й самі уявлення чинять значний вплив на те, що в даній галузі знання вважається реальністю.

Уявлення про реальність, що існують у рамках певної дисципліни, визначають її зміст. Вони визначають те, що певна дисципліна вважає «фактами», і те, як певна дисципліна трактує саму себе. До того ж уявлення про реальність знач-

ною мірою визначають те, на що в даній дисципліні звертається увага, ігнорується або відсікається як виняток.

Проте, незважаючи на всю свою значущість, уявлення про дійсність рідко піддаються ґрунтовному аналізу, вивченню та перегляду.

Для суспільної науки, якою є менеджмент, уявлення про дійсність є важливішими, ніж для природничих наук. Природничі науки вивчають поведінку суб'єктів навколишнього світу, а суспільні науки, такі як менеджмент, мають справу з поведінкою людини і суспільних інститутів. «Реальність, на яку спираються природничі науки - фізичний світ та його закони, - незмінна (точніше, для її зміни потрібні епохи, але ніяк не століття, не кажучи вже про десятиліття. У соціальному світі немає аналогічних "природничих законів". Предмет вивчення змінюється постійно. А це означає, що уявлення, які були справедливими ще вчора, можуть буквально в одну мить стати неспроможними і, більше того, хибними» [2, с. 17]. Менеджери-практики діють так, як їм підказують уявлення про дійсність, що лежать в основі теорії менеджменту. З цієї причини в менеджменті як науці найважливішим слід вважати систему загальних уявлень і не менш важливим - зміни цих уявлень.

Зміна парадигми - досить складний процес, який має велике значення в епоху прискореного оновлення товарів, технологій і методів управління. Сучасні організації сприймають зміни як одну з найбільш значущих проблем [3]. Наприклад, зміна парадигми виробництва годинників (від механічних до електронних) призвела до скорочення частки ринку фірм Швейцарії до 10, а прибутків - до 20 %. Компаніям *Ford*, *Honda*, *Chrysler* вдалося скоротити час розробки нових моделей автомобілів з 5 до 3 років, проте це призвело до необхідності запровадження нових способів організації [4, с. 37].

Слід зазначити, що парадигма менеджменту розвивається не лінійно, а скоріше по спіралі, коли до «неминутих» проблем додаються нові.

Таблиця 1. Моделі менеджменту в концепції конкуруючих цінностей [5, с. 93]

Характеристики/модель	Раціональних цілей	Внутрішніх процесів	Людських відносин	Відкритих систем
Основні представники	Ф.Тейлор, Л. і Ф. Джілбрейти	А. Файоль, М. Вебер	Е. Мейо, М. Фоллетт, К. Бернард	Е. Тріст і К. Бемфорт, Дж. Вудворт, Т. Берне і Дж. Стелкер, П. Лоуренс і Дж. Лорш, Т. Пітере і Р. Уотерман
Критерії ефективності	Продуктивність, прибутковість	Стабільність, безперервність	Обов'язковість, мораль, єдність	Здатність до адаптації, зовнішня підтримка
Засоби/цілі	Чітке керівництво веде до продуктивних результатів	Рутинізація веде до стабільності	Залучення веде до обов'язків	Безперервне оновлення гарантує зовнішню підтримку
Особлива увага	Раціональний аналіз, вимірювання	Визначення відповідальності, документування	Участь, узгодженість	Творче вирішення проблем, інновації
Роль менеджера	Керівник і плановик	Спостерігач і координатор	Наставник і помічник	Інноватор і посередник

Моделі менеджменту становлять спрощене відбиття дійсності і допомагають усвідомлювати її складність, розглядаючи альтернативні точки зору на проблему, що вивчається. Автори більшості моделей менеджменту розробляли свої схеми незалежно, в різних контекстах, переслідуючи різні цілі, тому взаємозв'язки між такими моделями дуже важко виявити. У цьому розумінні певний інтерес викликає модель «конкуруючих цінностей» Роберта Куїна, яка дає змогу ув'язати основні теоретичні розробки і відносини між ними в єдину схему (табл. 1). Слід зазначити, що жодна модель не передбачає повного вирішення проблем, тому на практиці корисним є їх поєднання, використання цінності кожної.

Як видно з табл. 1, ранні праці теоретиків менеджменту присвячені вдосконаленню внутрішнього середовища організації. Організації розглядалися як замкнуті системи, котрі практично не взаємодіють із зовнішнім середовищем, що можна пояснити переважним існуванням на той час факторів стабільності.

Найбільшого визнання в останній період, через підвищення мінливості зовнішніх факторів, набули теоретичні моделі організацій як відкритих систем, що базуються на системному та ситуаційному підходах. Втім прибічники концепції відкритих систем нерідко недооцінюють значення людського фактора. Пропоновані моделі дуже часто передбачають деякий автоматичний зв'язок між зовнішнім і внутрішнім середовищем організації, хоча будь-які зміни залежать від ініціативи та дій індивідуумів. Праця Т. Пітерса та Р. Уотермена «У пошуках ефективного управління: досвід кращих компаній», в основу якої покладено результати дослідницького проекту консультаційної компанії *McKinsey & Co*, справила значний вплив на парадигму менеджменту і викликала особливу увагу до проблем культури

та цінностей організації [6]. У ній пропагуються ідеї, розроблені школою людських відносин (зокрема Д. МакГрегором: теорія «Х» та «Y»); знаходить відображення відхід від концепції раціональних ідей, в якій як методи ефективного управління виокремлюються складні якісні технічні прийоми; критикується менеджмент за надто послідовне використання аналітичних методів, що призводить до недооцінки інтуїтивного та людського аспектів бізнесу і, як наслідок, до відсутності гнучкого інноваційного розвитку організацій. Авторами виділяються вісім основних принципів «досконалого» управління компаніями: 1) єдність свободи і дисципліни; 2) автономія та підприємництво; 3) проста форма, невеликий штат; 4) розвиток організації на основі знання про її сильні сторони; 5) бажання діяти; 6) близькість до споживача; 7) продуктивність; 8) орієнтація на цінності.

З критикою принципів «досконалого» менеджменту виступив Т. Уотсон, зазначивши, що «досконалі» організації врешті-решт втрачають надійний контроль, діяльність працівників не обмежується жорстким керівництвом, чітко визначеними ролями або деталізованими структурами [7].

На відміну від теорії менеджменту Т. Пітерса і Р. Уотермена, де в центрі уваги перебуває концепція загальних цінностей організації, Д. Бодді та Р. Пейтон дотримуються думки щодо відносного ступеня влади її різних частин і розглядають як єдиний елемент організаційної культури категорії загальних цінностей та культури [5, с. 524]. Менеджмент організації як інтегральної моделі, на їхню думку, націлений на управління такими елементами, як: 1) цілі; 2) бізнес-процеси; 3) технології; 4) люди; 5) влада; 6) структура; 7) культура.

Отже, моделі відкритих систем привертають увагу до широкого, теоретично нескінченного кола питань та проблем сучасних організацій.

Сьогодні для адекватного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі менеджменту організації потрібний інструментарій, який би давав змогу системно аналізувати минуле, об'єктивно діагностувати сьогодення та ефективно будувати майбутнє.

Таким потребам сьогодні, на наш погляд, відповідає *системно-еволюційна теорія організації*, котра описує об'єктивні закономірності і фази розвитку підприємства як цілісного соціального організму.

Еволюційний підхід до менеджменту, який має чітке європейське походження, тривалий час ігнорувався традиційною наукою і, як наслідок, був маловідомий практикам та дослідникам. У 70-х роках голландський дослідник і консультант Бернард Лівехуд розробив та описав концепцію органічного еволюційного розвитку підприємства, в основі якої лежить твердження про те, що люди та організація розвиваються за одними й тими ж законами, що мають біологічну основу [8].

Еволюційний підхід умовно можна поділити на два напрями: теоретичний і прикладний. Для першого напрямку центральним є процес індивідуалізації, в якому розглядаються стадії розвитку людських організацій у часі. Другий напрям центральне місце відводить процесу асоціювання і розглядає синергичні взаємовідносини між різними організаціями у просторі. Саме тепер настає час, коли концепція «організації, яка розвивається» Бернарда Лівехуда набуває особливої актуальності й може використовуватись на практиці. Свого часу за допомогою наукового менеджменту Пітера Друкера досліджувались і використовувались раціональні принципи менеджменту [9]. Пізніше Том Пітере запропонував повернутись до «первинного» джерела - людини, зазначивши, що в сучасному діловому світі процвітають тільки ті компанії, менеджмент яких повною мірою використовує творчий потенціал своїх співробітників [10]. Тепер, на нашу думку, настала черга для випробовування еволюційної теорії менеджменту.

Будь-яку організацію можна розглядати як економічну або технічну систему. Віднедавна ста-

ло очевидним, що організація становить також і соціальну систему.

Для використання системно-еволюційного підходу на практиці необхідно знати і розуміти «модель організації, яка розвивається». Схематично її можна представити у вигляді піраміди (рис. 1).

Отже, будь-яку організацію можна представити як сукупність трьох підсистем: економічної, технічної і соціальної.

Економічна підсистема - це економічний смисл створення та існування організації, що базується на розумінні економіки як науки про ефективне використання обмежених ресурсів. Складовою цієї підсистеми є терміни, що вже досить широко вживаються в практиці менеджменту: «бачення», «місія», «кредо», «політика», «філософія» організації.

Технічна підсистема - це фізичні предмети на підприємстві (споруди, обладнання, інструмент тощо) та віртуальні, тобто ті, що існують у нашій уяві (системи планування, стимулювання персоналу, документообігу; виробничі та управлінські процеси тощо).

І, нарешті, *соціальна підсистема* - це люди в організації з їх життєвими цілями та цінностями, мотивами та здібностями, симпатіями та антипатіями, власною біографією тощо. Саме ця підсистема приводить технічну підсистему у відповідність з економічною.

Усі три підсистеми - рівні за своєю значущістю частини єдиного цілого - організації, проте це ціле спрямовується на реалізацію загальної мети тільки завдяки і через соціальну підсистему. Таким чином, якщо потрібно що-небудь змінити в організації, можна починати з будь-якої підсистеми, але ці зміни повинні торкнутися всіх трьох підсистем одночасно.

У своєму житті організація, як і людина, проходить об'єктивно закономірні й послідовні фази еволюційного розвитку, починаючи з першої, піонерської фази. З розвитком підприємства його структура змінюється, перетворюючись із простої та плоскої у більш розгалужену та багаторівневу. На кожній новій стадії домінуючою стає нова підсистема, котра і визначає в подальшому структуру та характер дій стосовно:

- клієнтів компанії (зміст);
- персоналу (внутрішній погляд);
- маркетингу (зовнішній погляд);
- менеджменту (управління).

Кожна фаза розвитку підприємства є по-своєму унікальною і потребує відповідного ставлення менеджменту (табл. 2). Домінуючу підсистему на кожній фазі позначено темнішим кольором.



Рис. 1. Модель організації, яка розвивається

Таблиця 2. Фази еволюційного розвитку організацій

Фази розвитку		Структурні підсистеми			
		Економічна підсистема	Соціальна підсистема	Технічна підсистема	
Піонерська фаза		клієнт – усередині організації	персонал – це витрати	менеджмент персоналу – інтуїтивно узгоджувачий («сім'я»)	маркетинг – удосконалення продукту
Фаза диференціації	«рання»	клієнт – зовні організації і здебільшого ще невідомий	персонал – один з ресурсів	менеджмент персоналу – регулярне зростання («зростання»)	маркетинг – як захід формування системи попиту та стимулювання збуту (ФОПСТИЗ)
	«пізня»	клієнт – зовні організації і знеособлений	персонал – специфічний ресурс («людський капітал»)	менеджмент персоналу – за цілями або результатами («науковий»)	маркетинг – як система
Фаза інтеграції		клієнт – той, «хто платить зарплату і визначає нашу потрібність»	персонал – надбання та унікальність	менеджмент персоналу – процесний, передбачає розвиток («менеджмент – навчання»)	маркетинг – як стиль та сутність менеджменту
Асоціативна фаза		клієнт – той, «кому ми платимо зарплату і хто платить зарплату нашим клієнтам крім нас» (суспільство в цілому)	персонал – соціальний партнер	менеджмент персоналу – менеджмент в особливих випадках («підприємницький»)	маркетинг – як філософія співпраці і кооперування

Піонерська фаза. Домінантною на цьому етапі є економічна підсистема. Сміслом існування організації в цій фазі є повне задоволення вимог конкретного, як правило, нечисленного клієнта. Споживач перебуває «всередині» компанії. Організація при цьому підстроюється під особисті якості керівника і залежить від потреб споживача. Персонал, що працює в такій організації, розглядається як витрати, на економії яких керівник може підвищувати рентабельність свого бізнесу. Таким чином він створює гнучку та ефективну організацію, зберігаючи при цьому авторитарно-патріархальний стиль управління. Така організація може ефективно існувати доти, доки її домінантний фактор - менеджер здатен забезпечувати необхідний ступінь інтеграції. Соціальна активність підприємця-менеджера надихає його робітників на плідну роботу. Успішне перебування в цій фазі може тривати досить довго, поки між засновниками не виникнуть суперечності з приводу майбутнього розвитку та ведення бізнесу.

Фаза диференціації. Мірою зростання організації наступним періодом в її житті стає фаза формалізації і раціоналізації всіх процесів. Домінантною стає технічна підсистема. Увага підприємця або менеджера концентрується на створенні та вдосконаленні структури управління. Розробляються і вводяться системи стимулювання та стандартизації управлінського обліку, з'являються нові структурні підрозділи, філії. Людину замінює система з різними формальностями. Починають упроваджуватись різні системи: система управління витратами, підвищення якості (сертифікація по ISO 9000 і т. ін.), TQM, проектно-

щльовий метод управління, решшиніринг тощо. Реорганізуються функціональні служби, створюються відділи стратегічного управління і планування, логістики процесів та інформатизації. Вводяться посади директорів з розвитку. Організація стає дедалі неповороткішою і «байдужішою» до ринку та власного оточення.

Сьогодні більшість вітчизняних підприємств перебувають на «ранньому» або на «пізньому» етапі цієї фази. У подальшому таке підприємство або зникає і його ресурси використовуватимуться для створення «піонерських» підприємств, або переходить до наступної фази.

Фаза інтеграції. Домінантною в цій фазі є соціальна підсистема, яка поєднується з уже ефективною економічною та досконалою технічною підсистемами. Досягнути цього простим закріпленням існуючої структури і додаванням до неї «людських відносин» неможливо. Потрібне «переосмислення» всієї організації в цілому. Домінуючим фактором розвитку стає колектив спільно працюючих людей, котрий є єдиним джерелом творчої енергії, необхідної для оновлення організації і досягнення цілей. Працівник стає «ефективнішим», коли він самостійно: встановлює цілі; обирає і реалізує засоби їх досягнення; самостійно контролює і оцінює їх досягнення. Такому працівникові потрібен менеджер-наставник, менеджер-консультант.

Асоціативна фаза. У цій фазі всі три підсистеми перебувають у своїй вищій точці розвитку та гармонії. Це фаза соціального партнерства і кооперації, коли для організації важливим є ступінь використання обмеженого природного ресурсу постачальником сировини, утилізації

продукції її споживачем тощо. На Заході такі організації називаються «LEAN-організації», що дослівно означає – «організація, яка не має нічого зайвого, тобто «досконала організація». На ринку такі промислові компанії вже існують. Менеджмент у таких організаціях – це «менеджмент в особливих випадках», коли нагору надається інформація тільки про труднощі, для подолання яких у певний момент не вистачає конкретної компетенції. Головним процесом у такій організації стає асоціативний процес індивідуального навчання і розвитку людини. З одного боку межі організації розмиваються, а з іншого – розширюються.

Отже, відповідно до цієї парадигми менеджменту організація, як і людина, в своєму розвитку проходить закономірні фази. Знання цих закономірностей і особливостей розвитку підприємств у кожній фазі дасть змогу ефективно розподіляти ресурси й готуватись до майбутнього.

На завершення треба зазначити, що необхідність змін в організації виникає рано чи пізно, незалежно від того, якої ідеології розвитку вона дотримується та яка парадигма управління визначає домінуючу її функціонування. Однак від того, як здійснюватимуться ці зміни в організації, залежить ефективність її функціонування. У сучасних умовах високої турбулентності зовнішнього оточення парадигма менеджменту сама по собі не є панацеєю і не гарантує успішного організаційного розвитку, однак привносить в управління організацією певну обґрунтованість і доцільність.

1. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження. – Львів: Світ, 2001–416 с.
2. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.– 272с.
3. Eileen Davis. What's on American Managers' Minds?– American Management Association, April 1995.– P. 14-20.
4. Дафт Р. Л. Менеджмент – СПб.: Питер, 2000– 832 с.
5. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского– СПб.: Питер, 1999. – 816 с.
6. Том Питере и Роберт Уотермен. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний.– М.: Прогресс, 1986.
7. Watson, T. J. In Search of Management.– Routledge, London, 1994.
8. Фридрих Глазл, Бернард Ливехуд. Динамичное развитие предприятий: как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными.– Калуга: Духовное познание, 2000.
9. Друкер, Питер. Ф. Управление, нацеленное на результаты.– М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.
10. Peters, T. J. Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution– Alfred A. Knopf, New York, 1987.

L. Pan

CHANGE OF THE TRADITIONAL PARADIGM OF MANAGEMENT: THE REASONS AND ESSENCE

This article is devoted to the definition of principal causes of necessity of traditional management concepts revision and a substantiation of the system evolutionary theory of the organization as new paradigm of management. Here the author determines the essence and advantages of this concept under modern conditions.