

Нова економіка

Богдан ЛІТОВЧЕНКО

**ЗМІНА ПАРАДИГМИ
СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
У КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ****Резюме**

Розглянуто питання еволюції теорії і практики менеджменту щодо природи ролі людини в економіці. Проаналізовано основні етапи розвитку стратегічного менеджменту в контексті змін організаційної культури. Розкрито питання взаємовпливу менеджменту й економічної теорії в напрямках сучасної наукової думки.

Ключові слова

Людський капітал, людський фактор, управління людськими ресурсами, управління людиною.

Класифікація за JEL: J24, J54.

© Богдан Літовченко, 2009.

Літовченко Богдан, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Академії митної служби України, Дніпропетровськ, Україна.

Сучасний світ стоїть на порозі нового суспільства – інтелектуального, яке базується на концепції «економіки знань» («економіка, що базується на знаннях», «знаннеінтенсивна економіка»). Цей феномен розглядається як на макро-, так і на мікрорівнях¹.

На зламі тисячоліть проблеми «економіки знань», «організації, яка навчається» як об'єкту стратегічного менеджменту стали предметом дослідження як всесвітньо відомих, так і пострадянських теоретиків та практиків менеджменту: П. Друкер, П. Сенге, Б. Гейтс, Г. Мінцберг, Н. Блинов, С. Попов, Є. Савельєв, В. Куриляк та ін.

Сам термін «стратегічний менеджмент» (стратегічне управління)² з'явився наприкінці 50-х років ХХ ст. для того, щоб підкреслити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва й управлінням на вищому рівні організації, а також змінами у поглядах на людину в системі економіки. Необхідність такої фіксації була зумовлена новими парадигмами ведення бізнесу, і провідна ідея суті переходу від оперативного до стратегічного управління полягала в необхідності перенесення центру уваги вищого керівництва організації на оточення для своєчасної реакції на його зміни.

Управління (менеджмент) поступово стає одною з фундаментальних проблем розвитку сучасних організаційних систем. Адже відомо, що в умовах практично однакового доступу до ресурсів, організації можуть бути конкурентоспроможними лише за їх розподілом (що і складає сутність мене-

¹ На макрорівні, наприклад, «нову економіку» визначають як «виробництво і використання нових знань, перетворення їх у самостійний чинник виробництва, що відіграє головну роль у системі чинників виробництва, і розвиток за «старими законами», що діють по-новому в нових умовах, і новими законами, що зумовлюють пришвидшення розвитку». На мікрорівні етапним вважають висловлювання І. Нонакі – предтечі досліджень у галузі управління знаннями в організації: «Єдиним надійним джерелом конкурентних переваг є знання. Коли змінюються ринки, з'являються нові технології, збільшується кількість конкурентів, а товари старішають майже протягом ночі, успішними підприємствами стають ті, що послідовно створюють нові знання, широко розповсюджують їх у всій організації і швидко перетворюють у нові технології та продукти. Цю діяльність визначають як «підприємство, що твориться на основі використання знань, єдиним бізнесом котрого є систематичні інновації» (цит. за [10, 80–81]).

² Часто виникає питання, наскільки тотожні поняття «менеджмент» і «управління». Ця дилема носить не лише теоретичний, а й прикладний характер. Наприклад, держані вітчизняні (та й інші пострадянські) організації надають перевагу терміну «управління», тоді як у термінології комерційних підприємств узвичаївся термін «менеджмент». На наш погляд, найпростіше пояснення можна звести до такого: термін «управління» найчастіше застосовується в технічних системах, а «менеджмент» – в організаційних структурах, які мають складовою людські ресурси. (Хоч даний аспект і не є предметом даного дослідження, але, можливо, саме в цьому і полягає основна причина неефективності діяльності держави на сучасному етапі розвитку.)

джменту як конкурентної переваги успішних організацій). Виявляється, що вміння керувати може призвести будь-яку організацію до виживання у довгостроковому періоді, тоді як невдачі менеджменту спричинюють передчасну смерть (здавалося б яскравих зірок на небосхилі бізнесу чи державного управління) організаційних структур.

Саме проблема виживання у довгостроковому періоді є об'єктом вивчення стратегічного менеджменту – напряму дослідження теоретиків та практиків світу з числа економістів, правознавців, психологів, математиків, управлінців та ін. Стратегічне управління як термін у давні часи з'явився у середовищі державців-військовонаачальників³. Однак із середини 60-х років ХХ ст. розпочався процес активного інтересу багатьох процвітаючих фірм, передусім багатонаціональних підприємств (транснаціональних корпорацій) до стратегічних аспектів розвитку. Це було пов'язано зі змінами, які відбувалися як на геополітичній карті світу (поява світової системи соціалізму, боротьба колишніх колоній за незалежність, формування трьох центрів капіталізму – США, Європа, Японія), так і увагою в управлінні до розробки та вдосконалення механізму зменшення витрат випуску продукції конкретних підприємств за умов зростання конкуренції як на внутрішніх, так і міжнародних ринках. Поступальний розвиток соціально-економічних систем давав можливість передбаченості, прогнозування і програмування діяльності організацій, що і знайшло відображення у поглядах на стратегію з точки зору планування. Це чітко проявилось у працях представників класичних шкіл стратегічного менеджменту (таких як «дизайну» та «планування») [6].

Зі змінами середовища (внутрішнього і зовнішнього) теорія та практика стратегічного менеджменту також відчували певний тиск на вдосконалення. Саме тому навіть визначення стратегії та стратегічного менеджменту як в академічній, так і бізнесовій сферах постійно видозмінювалися протягом 60-х – 90-х рр. ХХ ст., де основними категоріями були «цілі», «плани», «задачі» [1; 7; 11; 14]. Цікаво, що парадигму стратегічного менеджменту яскраво та лаконічно висловив задовго до теоретичних викладок західних вчених М. С. Хрущов: «Цели ясны, задачи определены – за работу, товарищи!». А саму ідею стратегічного планування і поділу планів на стратегічні, тактичні та оперативні західні плановики явно запозичили з практики п'ятирічок радянського будівництва. (Сьогодні вже мало хто пам'ятає план ГОЕЛРО, п'ятирічки індустріалізації та колективізації – але саме термін у 5 років виявився оптимальним для стратегічного планування, і, коли той же М. С. Хрущов спробував перейти до семилітнього планування, показники соціально-економічного розвитку СРСР були успішно проваленими).

³ Слово «стратегія», згідно зі словником іноземних слів, має кілька значень: 1) складова військового мистецтва, що є найвищою його галуззю; охоплює питання теорії та практики підготовки збройних сил до війни та її ведення; тісно пов'язана з політикою держави і перебуває у безпосередній від неї залежності; 2) мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою; загальний план ведення цієї боротьби, яка виходить з розстановки і співвідношення основних класових, політичних сил на даному етапі історичного розвитку.

З переходом до епохи масового збуту провідні позиції у сфері управління зайняв маркетинг. З іншого боку, в умовах дефіциту ресурсів і більш відкритого доступу до них основною конкурентною перевагою організацій починає ставати такий чинник, як «людський ресурс» «персонал», «людський капітал», «людський фактор». Починаючи з другої половини ХХ ст. в обіг досліджень вводяться такі категорії, як «управління персоналу», «корпоративна культура», «організаційні знання», «управління людськими ресурсами». З розгалуженням науки управління (появою таких термінів, як «операційний менеджмент», «фінансовий менеджмент», «податковий менеджмент», «інноваційний менеджмент», «інвестиційний менеджмент», «екологічний менеджмент» та ін.) деякі дослідники навіть почали ототожнювати напрямок «менеджмент» з «менеджментом персоналу», «менеджментом людських ресурсів»⁴.

Даний феномен особливо характерний для менеджменту зовнішньо-економічної діяльності і міжнародного бізнесу, який, по суті, і викликав до життя парадигму сучасного стратегічного менеджменту. Якщо на початку 80-х рр. ХХ ст. фокус уваги аналізу поведінки фірм на міжнародних ринках був, переважно, спрямований на економіко-технічні параметри (див., напр. [15, 117–184]), а в 90-ті рр. ХХ ст. дедалі більшого значення почали надавати кроскультурним аспектам діяльності фірм у зовнішньому середовищі [17, 321–347, 459–488], то вже на початку ХХІ ст. людський чинник у стратегіях міжнародного бізнесу починає відігравати вирішальну роль [16].

Щоб не занурюватися у тенети еволюції стратегічного менеджменту, ми звернемо увагу до кількох досліджень, які сьогодні стали «класикою» стратегічного аспекту розвитку організацій і розглядають його через призму організаційних знань («школа навчання») [2; 6; 9; 12]. Сучасні дослідники вважають трудові ресурси (кваліфікований персонал, організаційні знання) головним джерелом конкурентних переваг успішних організацій. Проведений авторами аналіз діяльності як комерційних, так і державних організацій, підтверджують дану тезу. Наприклад, існує доволі чіткий взаємозв'язок між рівнем організаційних знань (або комплексністю організації) [12] та її ефективністю. Дані стверджують, що якщо між виконанням стратегічних показників і впровадженням нових продуктів чи технологій та рівнем професійної освіти персоналу кореляція складає 0,5–0,6, то між системою професійної підготовки персоналу і цими показниками – 0,7–0,8.

⁴ Можливо, такий підхід має рацію навіть з огляду на етимологію поняття «менеджмент», яке (так чи інакше), пов'язане з людським чинником (У сучасному розумінні американський термін «*manage*» походить від французького «*manège*» – об'їждження диких коней; у фламандській мові (Голландія) це слово трансформувалося в «*menage*» – домашнє господарство, сім'я; у німецькій мові «*managen*» означає «орудувати». Навіть у таких близьких культурах, як українська і російська, розуміння управління дещо відрізняється: порівняйте російське слово «*руководить*» (*рукою водити*) з українським «*керувати*» (*спрямовувати човна за допомогою керма*)).

Школа навчання першою звернула увагу на роль здібностей та навичок у функціонуванні організації: це, так би мовити, аксіома. Проте саме школа навчання включила їх до чинників стратегії – віднині навчання є і чинником формування стратегії, і чинником її реалізації. Отож ми розглянемо те, який вплив справила школа навчання на стратегічний менеджмент як напрямок управління та на аспекти стратегії взагалі – з погляду цієї школи – та на основі алгоритму «спіралі управління через навчання», запропонованої російськими авторами [9, 363–367], продовжити логічний ланцюг розвитку стратегічного менеджменту стосовно сучасних організацій.

Школа навчання (Management by Learning – MBL) ставить перед нами питання стосовно формулювання стратегій та їх формування. Те, що ми звикли вважати створенням стратегії, школи навчання називає її формулюванням, абсолютизуючи формальну сторону цього питання. Натомість вона пропонує формування стратегії як альтернативний процес – стратегію, яка щомиті розвивається, адже її творці або одноосібний творець навчаються, розвиваються, як розвивається й організація, і персонал. Таким чином, йдеться про своєрідне релятивістське узагальнення: стратегія виникає у процесі цієї діяльності, інколи несвідомо, тобто йдеться про момент її формування, про її плінність та мінливість у часі. На становлення поглядів школи навчання вплинули погляди інкременталістів – вони вели мову про стратегію, яка формується інкрементально, тобто стратегія формується з моментів, із дрібниць, із вирішення локальних питань, тобто, як зазначали окремі критики поглядів даної школи, стратегії як такої тут немає. Утім, принципова несталість стратегії за нинішніх умов все-таки має сенс, тому що йдеться про таке зовнішнє, та й внутрішнє середовище фірми, у якому неможливо передбачати нічого. Отож стратегія вимагає постійного коригування, і погляди школи навчання за таких умов мають практичне значення.

Найбільш відомими дослідниками, погляди яких стосуються школи навчання, є Квін, Вейк, Норман, Шел, Лемпед. Це, звичайно, далеко не повний перелік імен тих, хто працював у руслі школи навчання, адже окремі її ідеї так чи інакше стосуються, за великим рахунком, будь-якого теоретика менеджменту. Ми звернемося до виокремлених Генрі Мінцбергом основних положень школи навчання:

1. Зовнішнє середовище організації складне та непередбачуване, й у сукупності з необхідністю постійно оновлювати необхідні для вироблення стратегії знання воно не дає змоги здійснювати дієвий контроль. Тому вироблення стратегії має набути форми процесу навчання – принаймні, у той час, поки формулювання та втілення стратегії стають невіддільними.

2. Найкращим учнем в організації повинен бути її керівник, однак частіше має місце навчання колективу. У ньому часто є чимало потенційних стратегів.

3. Процедура навчання розвивається через поведінку, що сприяє ретроспективному мисленню, спрямованому на осмислення дій, що до них раніше вдавалися. Суб'єктами стратегічної ініціативи в організації можуть

бути лише ті, хто має ресурси та здібності до навчання. Тобто стратегії можуть виникати найбільш несподівано та у найменш сподіваних місцях. Часто вони виникають із методу спроб і помилок; інколи якась випадкова ідея працівника будь-якого рівня підхоплюється менеджерами, доноситься до керівництва і розвивається у стратегію або ж стає нею навіть до затвердження керівником.

4. Роль керівництва зводиться не до того, щоб уявити собі майбутнє та на основі власних уявлень сформулювати стратегію, а в тому, щоб управляти процесом стратегічного навчання там, де можуть виникати нові стратегії. Тобто стратегічний менеджмент включає в себе вміння вловлювати невовимі зв'язки між думками та діями, контролем та навчанням, стабільністю та змінами.

5. Стратегії з'являються передусім як схеми з минулого, і деякі з них інколи обертаються на плани на майбутнє, тобто їх можна розглядати як загальний напрямок спільної діяльності.

Такі основні принципи зумовили характерні риси, які повинні бути властиві організації, що навчається; ми наводимо їх за Джозефом Лемпедом:

1. Невдача може навчити організацію не в меншій, а часто й у більшій мірі, ніж успіх. Організації, що навчаються, борються з бажанням якомога скоріше забути про допущені помилки. Невдачі обходяться дуже дорого, але такі організації усвідомлюють, що частина пов'язаних із ними витрат врешті-решт перекидається у процесі аналізу причин невдачі.

2. Така організація рішуче відкидає принцип: «Коли не зламане, не треба лагодити». Навіть найефективніший процес може бути вдосконалений. Джерело вдосконалення інколи приховане в глибині звичної рутини, й організація періодично проводить ревізію своєї рутинної діяльності з тим, щоб з'ясувати, чи все йде так, як слід, чи вимагається коригування у вигляді нової технології, нової практики або нових знань.

3. Така організація вважає, що працівники, менеджери сфер дизайну, виробництва, розподілу, збуту набагато більш компетентні у своїх сферах, ніж їхнє начальство. Мобілізація знань співробітників, їхня командна робота – ось на що покладається організація. Організація вітає відкритість своїх менеджерів та безпосередніх виконавців – надає їм можливість ділитися своїми проблемами та пропозиціями, водночас вимагаючи, щоб перші весь час взаємодіяли з другими.

4. Така організація активно сприяє поширенню досвіду всередині себе – через наради, ротації персоналу, а також створення проектних та багатифункціональних груп.

5. Організація, що навчається, докладает значних зусиль до пошуку інформації у зовнішньому середовищі, вона навчається у постачальників та конкурентів, залучає до свого розвитку також і клієнтів.

Як бачимо, така організація є багато в чому антитезою стосовно до старої, бюрократичної організації, вона відкрита, сприяє роботі у команді та будь-яким для сприятливим розвитку комунікаціям. Як наслідок цього – організація, що має навички організаційного навчання, є достатньо відкритою для несподіванок і водночас готова пристосовуватись до будь-яких змін у зовнішньому середовищі.

Школа навчання виокремлює два типи стратегій, наголошуючи на тому, що стратегії бувають закостенілими, наперед визначеними та самодостатніми, такими, що виникають та розвиваються спонтанно. Тут ідеться про те, що стратегія першого типу є сформованою вже до того, як її офіційно сформулювали, і сам процес її оформлення часто носить суто формальний характер, обмежується певними рамками. Натомість стратегія спонтанна має на увазі те, що вона формується з нічого, може виходити з випадкової події чи зі спонтанного розвитку подій. І хоча вона є до певної міри детермінованою місією, проте залежить від останньої набагато менше, ніж у випадку косної стратегії [6, 216–230].

У рамках школи навчання як напрямку стратегічного менеджменту є також погляди, децю відмінні від поглядів, стисло викладених в інтерпретації Генрі Мінцберга. Зокрема, один із підходів пропонує розглядати не раціональні знання, яких можна набути шляхом читання книжок чи відвідування лекцій, а практичний досвід, так звані імпліковані (неявні) знання, тобто такі, як інтуїція. Такі знання є суто індивідуальними, тобто заснованими на особистих якостях працівника. Проте такий розгляд анітрохи не применшує ролі ірраціонального, групового (організаційного) знання. Тож такий погляд не виходить за межі поглядів школи навчання – знання, таким чином, бувають індивідуальні та групові, причому перші є як явні, так і неявні, імпліковані.

У цьому виявляються також і певні недоліки стратегії організації, що навчається – самоціль отримання знань і тягар їх минулого. MBL виник у тих умовах, коли науково-технічний прогрес та розвиток суспільства та економіки взагалі став непередбачувано динамічним. Справді, зовнішнє середовище із 70-х рр. XX ст. стало турбулентним, коли передбачення часто втрачає сенс. У такому середовищі раз у раз виникають непередбачувані причинно-наслідкові зв'язки, які організації доводиться просто споглядати та брати до уваги, впливати ж якимось чином вона не здатна. Зміни на ринку змушують її дедалі більше орієнтувати діяльність на окремого споживача. Так з'являється філософія продукту (послуги), зробленого під невеликі споживацькі групи чи навіть під окремих осіб – віднині він *customised* – зроблений під конкретного споживача. Тобто ринок перестає бути масовим, яким він був доти, натомість він стає сегментованим, на ньому весь час утворюються нові ніші, які швидко заповнюються новими продуктами. Це означає, що організації доводиться реагувати на всі зміни, які відбуваються, якомога оперативніше, враховувати кожну нову обставину у своїх наступних діях. Звідси й основні поняття – «управління за навчанням», «організація, що навчається». Тобто творча поведінка вимагається не лише від працівника, а й від організації загалом, таким чином, головним учнем повинен бути

керівник, він перший повинен учитися, враховувати нове, відчувати його. Разом із тим, якщо вже для поглядів MBL характерна увага до знань, то тут однозначно вимагається включення працівників у процес прийняття рішень та розроблення стратегії. Персонал необхідно зацікавити – і це, знов-таки, покладається на керівника, тому що зміни в організаціях залежать саме від нього, а не від когось іще. Від керівника залежить те, яку саме пропозицію чи думку когось із підлеглих він захоче врахувати у формуванні стратегії – тобто це буде теж момент навчання керівника. Надалі ж учитися доводиться працівникам – адже це вони будуть втілювати цю стратегію. І само собою зрозумілим здається те, що якість втілення, реалізації стратегії прямо залежатиме від того, чи зміг персонал зрозуміти, у чому вона полягає, зрозуміти, чого від нього хочуть, – чи вміє він учитися, змінюватися сам [4, 309].

Разом з тим, зміни соціально-економічного життя на зламі тисячоліть продемонстрували, що для успіху організації мало пристосовуватися до середовища – потрібно його створювати бажаним для себе. Таким чином сучасні організації (а потім і дослідники) переходять до нового етапу в розвитку стратегічного менеджменту – за аналогією його можна назвати MBT – Management by Teaching (організація, що навчає). Абсолютно однакових товарів немає, навіть за умови великої подібності між спорідненими товарами споживач все ж виокремить ту рису, яка їх розрізнятиме, тому на сучасному ринку йдеться про монополістичну конкуренцію: кожен товар певної фірми є єдиним у своєму роді, при цьому він конкурує зі спорідненими, однак дуже важлива роль саме відмінностей між ними. Має значення навіть різниця у торговій марці, адже вона теж робить товар відмінним від іншого. Справді, коли споживач має вибір з двох матриць (чистих компакт-дисків), за інших рівних ознак яку він обере – «Філіпс» чи, наприклад, «Самсунг»? *(Якщо в нього перед тим вибухнув монітор фірми «Самсунг», то «Філіпс» має явну перевагу перед «Самсунгом»)*. Ми наводимо цей приклад для того, щоб показати основні цінності, що відтепер присутні в менеджменті та в маркетингу: кожен продукт має свої цінності для споживача, організація так чи інакше «виховує» його на своїй продукції. Це – одна з причин того, що даний напрямок називають менеджментом, що навчає, саме тому говорять про організацію, що навчає: адже вона створює бажане для себе середовище, прищеплює своїй контактній аудиторії (тим більше – споживачеві) уявлення про те, що вона сама та її продукт мають саме такі особливі переваги і що їх потрібно чекати в майбутньому. Тобто ідея менеджменту, що навчає, така: організаційна культура виходить за межі внутрішнього середовища, до неї включається також і споживач (часто несвідомо), однак цей процес є цілком об'єктивним і беззаперечним.

У таких умовах ринку потрібна ще вища оперативність реагування персоналу та організації на зміни, що відбуваються навколо. Праця стає ще більш творчою, а динамічність середовища зменшує можливість втручання в роботу кожного працівника; це означає, що тим більша роль його професійних чи інших навичок та умінь, які він їх має та використовує у своїй роботі. Тож тим вища роль керівника – він повинен не тільки постійно вчитися,

як вважає management by learning, а й наставляти своїх підлеглих, навчати їх. Таким чином, тут на практиці реалізується ідея коучінгу про те, що керівник не повинен наказувати, вказувати на цілі та способи їх досягнення, – натомість він змушений усілякими способами наштовхувати працівників на ці способи, сприяти тому, щоб вони до них доходили самостійно. Звідси й випливає розуміння найкращого працівника як професіонала. Саме ця його характеристика – яка випливає зі знань, у тому числі набутих у цій організації, спричинених нею, – є вирішальною [5, 143].

Огляд еволюції поглядів наукової думки на роль людини у суспільному виробництві дає змогу зробити висновок про те, що у своєму розвитку проблема людини як об'єкту дослідження стратегічного менеджменту та теорій організації протягом ХХ ст. пройшла низку етапів – від тейлоризму до використання в економічній практиці комплексного вивчення всіма напрямками суспільно-гуманітарних наук. Завдяки цьому сформувалися різні категорії, за допомогою яких описувалися ті чи інші риси економічної поведінки особистості: «економічна» і «соціальна» людина, «людські відносини», «людські ресурси», «людський капітал», «якість життя», «людський фактор» тощо. Еклектичне змішування термінів, соціальних і природних феноменів, загальнолюдських проблем і реалій сьогодення, минулого і майбутнього часто призводило до того, що рамки досліджень не давали достатньої можливості для розуміння суті якості того чи іншого явища суспільного життя (рис. 1).

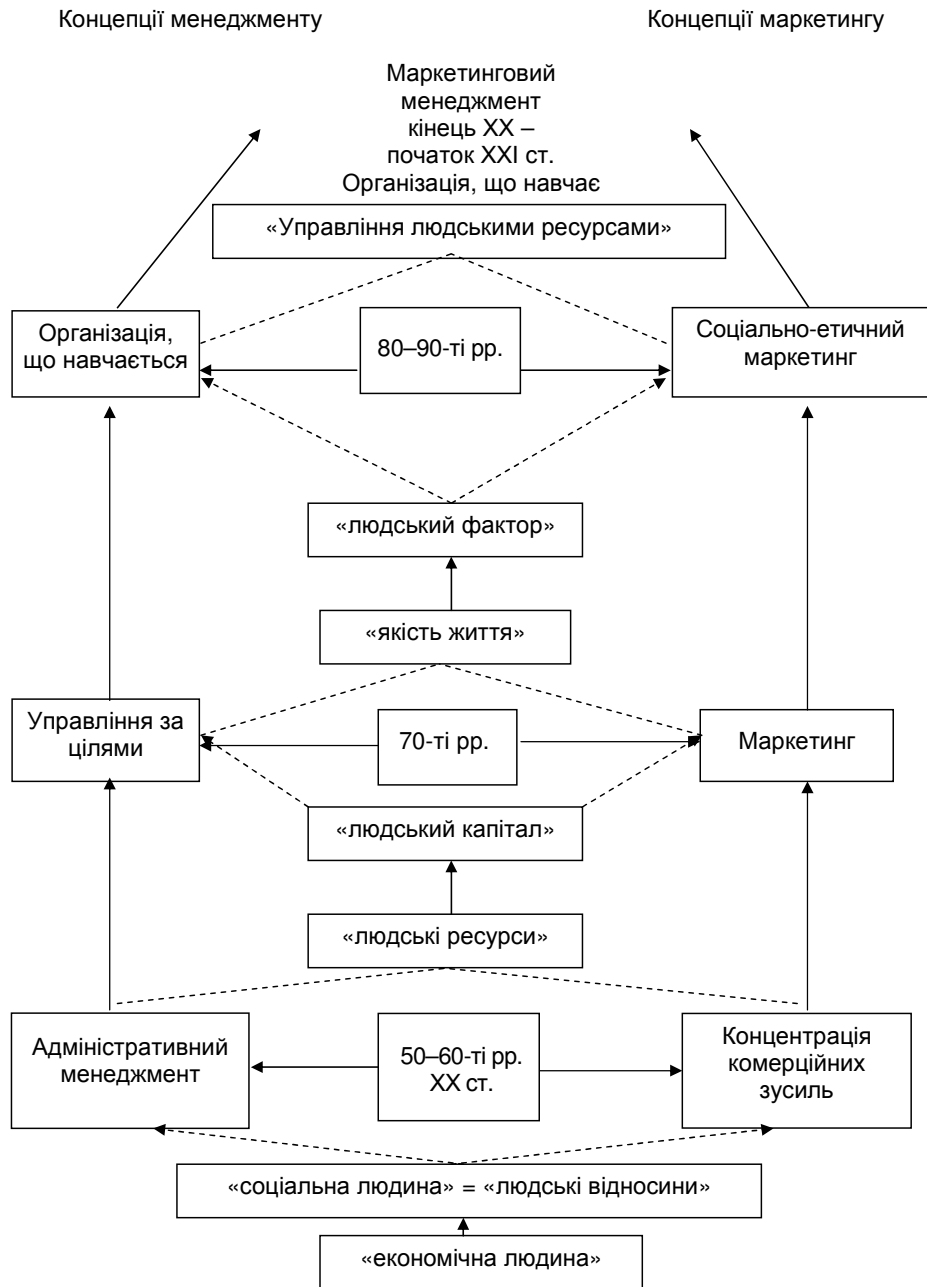
З іншого боку, вектор фокусування уваги дослідників природи організації та організаційного розвитку саме на людський чинник внутрішнього середовища призвів до необхідності вивчення, перш за все, ролі людини (насамперед, керівництва) в організаційній структурі, а надалі – життєвості організації.

На нашу думку, еволюцію поглядів на людину в управлінні слід розглядати з точки зору «відчуження праці», міра якого залежить від розвитку науково-технічного прогресу⁵.

⁵ На основі «соціотехнічного» підходу до менеджменту наприкінці 50-х – на початку 60-х рр. ХХ ст. дослідники прийшли до загального висновку, що трудова діяльність більшою мірою впливає на людину, ніж людина на характер і зміст праці. Рівень якості «людського ресурсу» має «U» – образну форму, знижуючись від цехового виробництва до конвеєрного і знову зростаючи при автоматизації. Тому з кінця 70-х рр. виникла об'єктивна необхідність комплексного підходу до вивчення людини у її взаємодії з соціально-економічним середовищем. Проте, подальший розвиток НТП, пов'язаний, зокрема, з комп'ютеризацією, змусив теоретиків і практиків менеджменту та етики бізнесу з кінця 80-х рр. ХХ ст. заговорити про синусоїдальну форму відчуження і занепаду епохи «етики праці», коли в системі цінностей праця починає поступатися відпочинку, сім'ї, освіті тощо, тобто, переходу від принципу «жити, щоб працювати» до принципу «працювати, щоб жити» (див. наприклад, [19; 21]).

Рисунок 1.

**Еволюція концепцій ролі людини в економіці
в контексті розвитку менеджменту і маркетингу**



Тому стає очевидним, що перехід від «економічної людини» Ф. Тейлора до «соціальної людини» Е. Мейо, поступове зведення їх підходів до «людського ресурсу»⁶, а потім «людського капіталу» і «людського фактору» є нічим іншим, як наслідком еволюції теорій та практики менеджменту і маркетингу. Але, зважаючи на розвиток парадигми «менеджмент – маркетинг», можна простежити зміну у підходах до людського чинника у стратегічному управлінні сучасних організацій.

Слід зауважити, що інструментарій системи Тейлора «*homo economicus*» і сьогодні використовується в організації та управлінні виробництва, постійно оновлюючись з урахуванням НТП і розвитком стратегічного менеджменту. Наприклад, класик менеджменту П. Дракер у середині 50-х рр. ХХ ст. говорив, що «Тейлоризм – це скеля, на якій ми будуємо нашу дисципліну» (цит. за [13, 60]). Разом з тим, через десять років він же стверджував, що необхідно «менше уваги приділяти розвитку менеджменту як засобу пристосування індивіда до вимог організації, а сконцентрувати управління на пристосуванні організації до запитів, очікувань і потенційних можливостей індивіда» [18], і знову ж таки, наприкінці ХХ ст. доходить висновку, що протягом останніх сорока років аналізу менеджменту він помилявся в його суті, і погоджується з Ф. Херцбергом, що в управлінні персоналом теорії мотивації спрацьовують лише для їх засновників, а єдиний стимул до праці – це механізм *KITA* (*Knock In The Ass – хоча грубо, але вірно: «Копняка під задницю»*) [3, 39–40, 264].

Аналогічні думки висловлює ще один класик теорії і практики менеджменту Т. Пітерс, який, висунувши теорію *dreammarketing* (мріючий маркетинг), стверджує, що в сучасних організаціях слід позбавлятися від «грамотних менеджерів», які не дотягують до розуміння стратегічного бачення організації, а тому є головними ворогами організаційного успіху, оскільки головним ворогом організації є професіонал, який дещо знає і вміє, але його знання обмежені вмінням [8].

Таким чином, за умов нового етапу розвитку «відчуження праці» неотейлоризм стає невід'ємною частиною управлінням, тобто, для практики стратегічного менеджменту сучасних організацій властивою складовою є «примусове» залучення і заохочення персоналу до цілей організації. З ін-

⁶ Ця категорія виникає всередині 50-х рр. ХХ ст., коли концепція «людських відносин» виявила свою нежиттєспроможність з огляду на конкурентну боротьбу між капіталізмом і соціалізмом (теорія західного менеджменту так і не змогла пояснити глибоко причинні зв'язки ефективності продуктивності СРСР після громадянської та Другої світової воєн), але, вивчаючи позитивні зміни в економічній системі соціалізму, а потім японської системи економіки, теорія менеджменту збагатилася такими концепціями, як теорії «Х» та «У» (Мак Грегор), «Z» (У. Оучі), «соціальна гігієна» (Ф. Герцберг), що дало змогу науковій школі менеджменту перейти до розгляду таких понять, як «людський капітал» і «людський фактор», які стали вершиною ролі людини в системі економіки, поставивши людський чинник на місце основної конкурентної переваги будь-якої організації в сучасних умовах дефіциту ресурсів на глобальних ринках.

шого боку, в умовах сучасного ринку потрібна ще вища оперативність реагування персоналу та організації на зміни, що відбуваються навколо. Праця стає ще більш творчою, а динамічність середовища зменшує можливість втручання в роботу кожного працівника; це означає, що тим більша роль його професійних чи інших знань, навичок та умінь, які він має та використовує у своїй роботі⁷. Таким чином, можна продовжити класичну спіраль «управління – навчання» у розвитку стратегічного менеджменту MBI – MBO – MBL – MBT (табл. 1).

Таблиця 1.

Еволюція сучасної управлінської культури

Характеристики середовища	Адміністративний менеджмент (МВІ)	Управління за цілями (МВО)	Організація, яка навчається (МВЛ)	Організація, яка навчає (МВТ)
Зовнішнє середовище	Стабільне	Мінливе	Турбулентне	Турбулентне, шокове
Продукт	Простий, стандартизований	Відносно складний, стандартизований	Складний, «під конкретного клієнта»	Комплексний, «мозаїчний»
Ринок	Масовий	Масовий сегментований	Поділений на ніші всередині сегментів	Атомізація ніш усередині сегментів
Взаємовідносини зі споживачем	Купується все, що продається	Широкі зв'язки: «ти – мені, я – тобі»	Партнерство	«Ми – одна велика сім'я»
Характер праці	Одноманітний, монотонний	Складний, нетворчий	Складний, творчий	Універсальний, творчий
Теорія	А. Сміт, Ф. Тейлор, М. Вебер	Р. Акофф, П. Дракер, Дж. Одіорне, А. Райа	П. Дракер, Т. Пітерс, П. Сінг	П. Дракер, Т. Пітерс, Г. Мінцберг, ?
Влада	Централізована	Де-централізована	Розподілена (делегована)	Невизначена, аморфна
Структура	Ієрархія	Не-одновимірні ієрархія	Гетерархія, проектно-орієнтована	Чотиривимірний простір
Символ	Піраміда	Матриця	Мережа, павутина	Трал, драга
Ставлення до майбут-	«Я контролюю майбутнє».	Майбутнє в принципі не ко-	Майбутнє невизначене в	Майбутнє слід створю-

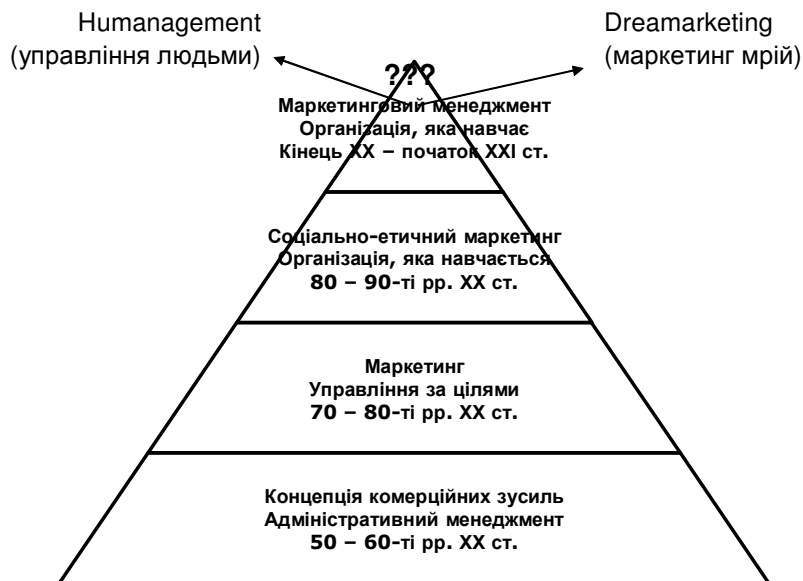
⁷ Можна стверджувати, що відбувається зміна поглядів менеджменту на саме використання значення слова «resources» (ресурси) – як «запасів або потужностей будь-якого виду» до «здатності справлятися з будь-якою проблемою або ситуацією» (див. [20]).

Характеристики середовища	Адміністративний менеджмент (МВІ)	Управління за цілями (МВО)	Організація, яка навчається (МБЛ)	Організація, яка навчає (МБТ)
нього	Майбутнє доволі визначене і припускає екстраполяцію минулого	нтрольоване	принципі – і в цьому джерело розвитку	вати для себе сьогодні
Характеристики організації / концепції менеджменту	Концепція стратегічного планування	Концепція стратегічного менеджменту: 1-й етап розвитку	Концепція стратегічного менеджменту: 2-й етап розвитку	Концепція маркетингового менеджменту (управління ринком)
Спосіб забезпечення якості	Військове приймання	Військове приймання в поєднанні з маніпулятивним підходом	Технології, засновані на залученні персоналу до змін способів функціонування	Самоконтроль, заснований на високій якості персоналу
Ефективний тип поведінки	Людина-функція	Людина-маніпулятор	Людина-партнер	Людина-професіонал
Ефективний тип керівника	Авторитарний, технократичний бос	Лідер, здатний побачити майбутній образ і сформулювати його у вигляді яasnих і конкретних цілей	Тренер, який турбується про досягнення своєї команди (колеги-співробітників)	Наставник, здатний розвинути потенціал співробітників-підлеглих
Корпоративна культура	Нормативно-маніпулятивна, низькоадаптивна	Нормативно-процедурна, адаптивна	Високоадаптивна, «гра»	Креативна, експансивна
Термінологія	«Я тримаю це на контролі», «Я володію питанням», «Ситуація під контролем»	«Давайте вирішувати разом», «Пропоную ще раз подивитися на ситуацію»	Системний підхід, креативність, джерела невизначеності, соціотехнічний дизайн	Бізнес-процеси, інформаційні технології, «Дайте ваше бачення»
Базовий спосіб реалізації влади	Пряма вказівка і/чи інструкція, закріплені наказом	Процедура і/чи механізм, закріплені наказом	Процедура і/чи партнерство, закріплені у договорі	Процедури і/чи правила на основі затверджених методичних вказівок (рекомендацій)

З огляду на вищесказане, можна зробити висновок, що теорія та практика сучасного менеджменту стоять на порозі нового етапу сфер вивчення, зокрема у стратегічному менеджменті – феномену «організації, яка навчає» й управління середовищем, і, в цьому контексті – можливого переходу від «human resources management» (управління людськими ресурсами) до «humagement – human management» (управління людиною) (рис. 2). На даний момент зазначений напрям вивчений лише частково і повинен стати предметом подальших досліджень.

Рисунок 2.

Розвиток сучасної управлінської культури



Література

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарики, 2000.
2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999.
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
4. Козаченко А. В., Воронкова А. Э. Корпоративное управление: Учебник. – К.: Либра, 2004.
5. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем. – К.: Наукова думка, 2001.
6. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпед Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.
7. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. пос. – К.: ЕксОб, 2002.
8. Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
9. Попов С. А. Стратегическое управление. Модуль 4. – М.: Инфра, 1998.
10. Савельев Є., Куриляк В. Наука й освіта у становленні «нової економіки» в Україні // Журнал Європейської економіки. – 2004. – Том 3. – № 1.
11. Стратегическое планирование: Учебник / Под редакцией Уткина Э. А. – М.: Тандем, ЭКСМОС, 1998.
12. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2001.
13. Шашкевич О. Н. Социально-экономические концепции американского менеджмента. – Минск: Наука и техника, 1979.
14. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. пос. – К.: КНЕУ, 1999.
15. Burton F. N. Contemporary trade. – (Industrial studies series) – Oxford: Philip Allan, 1984. – 187 p.
16. Cullen J. B. Multinational Management: A Strategic Approach. – Washington State University, 2002. – 664 p.
17. Grosse R, Kujava D. International Business: Theory and Managerial Applications. – Boston: Irwin, 1992. – 733 p.
18. International Management. – 1986. – № 8. – P. 23.

19. Lachman Wirtschaft und Ethik: Masstaebe wirtschaftlichen Handelns. – Neuhansen. Stuttgart: Haenssler, 1989.
20. New Webster's Dictionary of the English Language. – Surgeet Publication, 1988.
21. Show W.H. Business Ethics. – Wadsworth Publishing Co. Belmont. California, 1991.

Стаття надійшла до редакції 13 лютого 2009 р.