

*Лінькова О.Ю.*, к.е.н., доц.,  
доцент кафедри менеджменту та оподаткування,  
ДВНЗ Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інституту»  
[linkova.lena.yu@gmail.com](mailto:linkova.lena.yu@gmail.com)

## РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ

***Анотація.** Обґрунтовано, що успіх в бізнесі можливий за умови реалізації організаційного розвитку. При цьому актуальними проблемами менеджменту виступають: підбір кадрів; зміна стратегії; негнучкість структур; визначення критеріїв ефективності роботи. Для їх розв'язання запропоновано комплексний підхід на основі інструментальної і ціннісної складових.*

***Ключові слова:** управління змінами, комунікації, протиріччя менеджменту, лідерство.*

**Актуальність.** Відкритість економіки України до світових стандартів якості життя у всіх сферах ставить перед вітчизняним бізнесом вимоги адаптації систем управління. Головними рисами сучасності є: прискорення темпів розвитку інформаційних технологій, глобалізація ринків збуту, посилення екологічних проблем. Господарюючі суб'єкти будь-якої країни відіграють не тільки роль забезпечення економічної стабільності, а й соціальної рівноваги в суспільстві через організаційні цінності та забезпечення робочими місцями. Постійні зміни умов господарювання є викликом для менеджменту, який має забезпечувати організаційний розвиток бізнесу. Вивченням сучасних проблем менеджменту займаються вітчизняні та закордонні вчені. Так, О. Ємельянов опрацьовує моделі оцінки економічного розвитку підприємств [1]. М. Ліпін виокремлює актуальні фактори людського розвитку за часів викликів ХХІ століття [2]. М. Гончар всебічно аналізує запровадження системи стрес-менеджменту в практику бізнесу [3]. С. Король досліджує вплив соціальної відповідальності бізнесу на результати його діяльності [4]. Вплив трансформаційних процесів на розвиток різних сфер досліджує М. Савчук [5].

Для організаційного розвитку вирішальними є робота щодо професійного зростання персоналу та інформаційної підтримки управлінських рішень, але на нашу думку недостатньо сформовано комплексний підхід щодо практичної реалізації в бізнесі науково обґрунтованих рекомендацій покращення результатів роботи.

**Постановка задачі (мета).** Мета роботи – проаналізувати вузькі місця сучасного менеджменту та можливі підходи для їх вирішення. Основні завдання: виділення актуальних протиріч менеджменту; систематизація факторів, які визначають успіх використання відповідного підходу до вирішення проблеми менеджменту.

**Результати.** На думку бізнес-консультантів Ю. Міроненко та А. Тереханова бізнес не може успішно функціонувати не розвиваючись організаційно, що пов'язано із змінами у зовнішньому середовищі [6]. Тому організаційний розвиток забезпечує виживання підприємства. Основні варіанти визначення організаційного розвитку: механічний (вирішення проблем, які виникають), експертні оцінки (керівниками функціональних підрозділів підприємства), науково обґрунтовані (системний підхід).

О. Гасман, К. Франкенбергер та М. Шик пропонують бізнес-моделі вже успішних компаній, а також описують ситуації, коли доречно скористатися певними моделями [7].

Можливість отримання якісної освіти он лайн, інформаційне перевантаження менеджерів, високі темпи глобалізації, зростання частки нематеріальних активів, плинність кадрів та міграція населення – відмінні риси інформаційної економіки, які впливають на систему управління бізнесом. Вітчизняна економіка має реагувати на певні особливості розвитку: військовий конфлікт, реформування державного управління, недосконалий інвестиційний клімат. Менеджмент стикається з новими проблемами:

підбір кадрів (досвід – освіта за спеціальністю);

частота зміни стратегії підприємства;  
негнучкість структур управління;  
необґрунтованість розширення бізнесу (відсутність прогнозів);  
визначення критеріїв ефективності роботи;  
зміна власників – зміна менеджерів;  
підвищення кваліфікації менеджерів;  
перевантаження персоналу.

За таких умов практика бізнесу містить сукупність протиріч, які збалансовує поведінка менеджера:

контроль процесів та прояв ініціативи виконавцями;  
централізованість розподілу бюджету підприємства та оперативність прийняття управлінських рішень;

різноманітна взаємодія менеджера з підлеглими та недостатність досвіду менеджера;  
поєднання в одній особі власника і менеджера;  
інструментальна система (завдань) – система взаємин (цінності).

Заходи щодо розв'язання зазначених проблем в менеджменті:

розвиток комунікаційних процесів (реалізація основної ролі менеджера – ведення переговорів, вибір менеджером стилю спілкування для підвищення ефективності комунікацій);

прискорення реакції на зміни в зовнішньому середовищі (використання неформальних зв'язків);

перевірка розстановки пріоритетів;

розробка програм управління;

оновлення методик навчання менеджерів;

головне завдання менеджера за сучасних умов – управління змінами, для успішної реалізації якого зростає потреба у лідерстві (створення образу компанії в майбутньому та вплив на цінності, емоції, неформальні комунікації);

вплив на результати діяльності через елементи корпоративної культури (філософія, політика, правила поведінки);

опрацювання механізмів зворотного зв'язку при прийнятті управлінських рішень (при реалізації завдань, при плануванні, при встановленні цілей).

Базою для підвищення результативності системи управління бізнесом за сучасних умов є реалізація міжнародних стандартів ISO та перепідготовка менеджерів. Реалізація міжнародних стандартів дозволить оптимізувати інструментальну складову управління, а підвищення рівня компетентності менеджерів – ціннісну. Практичне запровадження міжнародних стандартів містить розгалужену сферу ринкової консультативної допомоги і потребує від менеджерів вирішення питання щодо масштабів їх запровадження у власний бізнес, виходячи з фінансових можливостей та ринкової необхідності (першочерговими є напрямки бізнесу пов'язані з виходом на європейські ринки збуту).

Ціннісна складова потребує: рішення власника щодо призначення топ керівників та опрацювання місії бізнесу. Робота топ менеджерів має містити складові постійного навчання та розширенні професійного досвіду. Доречним є формування складових навчання менеджерів з урахуванням: стадії життєвого досвіду компанії; рівня супротиву менеджерів змінам, які проводить власник; очікуваних результатів та можливих ризиків їх отримання. Найбільш доречними методами перепідготовки менеджерів є практичні, тому що вони спрямовані на формування певних навичок (симпозіуми, конференції, тренінги, майстер-класи, ділові ігри). Програми підвищення кваліфікації менеджерів мають враховувати певні особливості: використання інструментів влади, обмеження часу, суб'єктивний погляд на певні завдання.

Очікувані результати залежать від прийняття керівництвом ідеї необхідності оновлення не тільки структурних складових бізнесу на базі інформаційних технологій, а й тих, що пов'язані з використанням потенціалу персоналу.

Висновки. Головна вимога сучасності до менеджменту прискорення реалізації змін в бізнесі. Аналіз особливостей сучасної економіки та систем управління дозволяє запропонувати комплексний підхід на основі поєднання інструментальної та ціннісної складової управління до вирішення проблем менеджменту та отримання відповідних результатів. Запропонований комплексний підхід до вирішення сучасних проблем менеджменту має дві складові: інструментальну та ціннісну. Реалізація на практиці інструментальної складової потребує поступового впровадження на підприємстві вимог міжнародних стандартів ISO, а ціннісної – системного підвищення кваліфікації топ менеджерів за напрямками лідерство, комунікації, використання інформаційних технологій, конфлікти.

Використання комплексного підходу дозволить об'єднати зусилля власників і менеджерів для отримання максимально можливих результатів на рику завдяки урахування запитів споживачів та конкурентоспроможності системи управління. Можливим ризиком використання комплексного підходу до управління є спрямованість топ менеджменту на отримання короткострокових результатів. Основним компенсатором можна передбачити командну роботу власників та топ менеджменту над використанням запропонованих заходів.

#### **Список використаних джерел:**

6. Ємельянов О. Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання: Монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 280 с.
7. Ліпін М. В. Освіта в модифікаціях сучасного світу: монографія / М. В. Ліпін. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 340 с.
8. Гончар М. Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: Монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 272 с.
9. Король С.Я. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія та методологія обліку: монографія / С.Я. Король. – Київ: Київ. нац. торгівельно-економічний. університет, 2016. – 416 с.
10. Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (фінансовий сектор, аграрна галузь та сфера послуг): монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2019. – 548 с.
11. Мироненко Ю. Д., Тереханов А. К. Организационное развитие компании. URL: [http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for\\_org\\_dev.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for_org_dev.shtml) (дата звернення: 12.02.2020).
12. Гасман О., Франкенбергер К., Шук М. Пер. с англ. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов (The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business). Москва: Альпина Паблшер, 2017. 432 с.

**Linkova H.Y., PhD.,**

Associate Professor of Management and Taxation Department,  
State higher education institution

National technical University "Kharkov Polytechnic Institute"

[Linkova.lena.yu@gmail.com](mailto:Linkova.lena.yu@gmail.com)

## **THE ROLE OF MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT**

**Summary.** It is substantiated that success in business is possible provided the realization of organizational development. At the same time the actual problems of management are: recruitment; change of strategy; inflexibility of structures; defining performance criteria. To solve them, we propose a comprehensive approach based on instrumental and value components.

**Key words:** change management, communication, management contradictions, leadership.