

**ЗМІНИ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФОРМ ВЛАДИ,  
ПОВНОВАЖЕНЬ, ВПЛИВУ**

**В.І. Шалько, В.В. Захаров**

*Розглянуто актуальну проблему парадигми менеджменту як наукової теорії, яка полягає в системі понять, що визначають основні риси сучасного менеджменту, а також концептуальну модель постановки проблем та їх вирішення, методів дослідження, які переважають у сучасному менеджменті.*

*У цьому контексті на основі аналізу праць науковців і лідерів бізнесу розглядаються проблеми, яким, на наш погляд, наразі приділяється недостатня увага, пропонуються деякі шляхи їх вирішення.*

***Ключові слова:** парадигма, менеджмент, модель, метод, відповідальність, лідер, ефективність, право.*

**ИЗМЕНЕНИЯ ПАРАДИГМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В КОНТЕКСТЕ  
ТРАНСФОРМАЦИИ ФОРМ ВЛАСТИ,  
ПОЛНОМОЧИЙ, ВЛИЯНИЯ**

**В.И. Шалько, В.В. Захаров**

*Рассмотрена актуальная проблема парадигмы менеджмента как научной теории, которая заключается в системе понятий, определяющих основные черты современного менеджмента, а также концептуальную модель постановки проблем и их решений, методов исследования, преобладающих в современном менеджменте.*

*В этом контексте на основе анализа трудов ученых и лидеров бизнеса рассматриваются проблемы, которым, по нашему мнению, в настоящее время уделяется недостаточно внимания, предлагаются некоторые пути их решения.*

***Ключевые слова:** парадигма, менеджмент, модель, метод, ответственность, лидер, эффективность, право.*

## CHANGES OF MANAGEMENT PARADIGM IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION OF POWER, AUTHORITY AND INFLUENCE FORMS

V. Shalko, V. Zakharov

*The questions of changes in management paradigm: conceptual charts, models, statement of a problem, research methods which prevail in a scientific association in a definite historical period – are examined. This theme acquires the special actuality in the conditions of acceleration of changes both in organizations, establishments and enterprises, and in their environment. The question of nature, necessity of changes, forms, methods and models of changes, principles of management has been raised.*

*On the basis of analysis made by both foreign and domestic research workers and business leaders a conclusion is drawn, that the objective of the research are, more frequently, organizational changes. However, less attention is granted to the research of individual and command changes, and organizational development. It also concerns the researches of intercommunication questions of innovative activity and changes in project work organizing. Unjustified little attention is paid to the legal providing of these questions. Changes which are accelerated require the managers to use not only 10 roles, defined by Minuberg, but also a number of roles of political, legal and psychological character. Their decision must not be limited at organizational level, that is, for sure, not instrumental in the effective problem solving. On the contrary, all these roles will be carried out, and problems will be solved, if managers will learn how to use administrative energy, authority, power and influence from all certain directions effectively.*

**Keywords:** *paradigm, management, model, method, responsibility, leader, efficiency, right.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У дослідженнях учених досить широко висвітлено питання форм, моделей, змін, принципів управління змінами парадигми менеджменту, стратегії цього процесу, проте індивідуальності змін, їхньому організаційному та правовому розвитку приділяється менше уваги. На окремі аспекти цього питання і звертається увага.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На необхідність та адекватність таких змін вказували відомі фахівці та лідери бізнесу. Серед них найбільше уваги приділяли зазначеним питанням Е. Камерон, М. Грін, П. Друкер, І. Адізес, Р. Дафт, П. Дойль, Джек Уелч та ін. Серед вітчизняних фахівців слід відзначити дослідження М. Мартиненка, В. Шинкаренка, В. Кузміна, Ф. Хміля, Д. Воронкова, М. Кизима, О. Мельник, А. Серікова та ін.

**Мета статті** – визначити напрями подальшого розвитку парадигми менеджменту в сучасний історичний період України в умовах прискорення як внутрішніх змін, так і зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У працях учених висвітлено питання природи, необхідності змін, форм, методів і моделей запровадження змін, принципів управління змінами. Багато уваги приділяється стратегічним змінам. Предметом досліджень найчастіше є організаційні зміни. Менше уваги, на нашу думку, приділяється дослідженню індивідуальних і командних змін та організаційному розвитку. Заслужують на увагу також дослідження взаємозв'язку питань інноваційної діяльності та змін в організаціях, проектній роботі.

Принциповим питанням, на нашу думку, є взаємозв'язок проблеми прискорення змін та зміни самої парадигми менеджменту. Важливість розгляду цього питання не зумовлена, по-перше, необхідністю вносити відповідні зміни в програми та плани підготовки фахівців. По-друге, усвідомлення зміни парадигми менеджменту зможе дати відповіді на багато запитань, пов'язаних із перспективами розвитку менеджменту в Україні та формуванням менеджменту як соціально відповідальної, лідируючої (за визначенням П. Друкера) групи суспільства, що має велике значення для України [2].

У широкому розумінні процес зміни парадигми менеджменту окреслив у своїй книзі Р.Л. Дафт. Його підхід заснований на тому, що сучасна реальність потребує нової концепції менеджменту, вона має бути орієнтованою на розкриття творчого потенціалу особистості [2].

Проте залишаються без достатньої уваги правові аспекти цього питання. Корисно було б на рівні підзаконних, зокрема галузевих і особливо внутрішніх нормативних актів (уставів, положень) закріпити основні моменти парадигми менеджменту у світлі сучасних вимог. Таке закріплення в правовому та соціальному сенсі, безумовно, сприяло б підвищенню ефективності їх практичної реалізації [7].

Цікавий і продуктивний, на нашу думку, підхід у дослідженні змін парадигми менеджменту запропонував Р.Л. Дафт, який зазначив, що під впливом змін, що прискорюються, виникає нове робоче місце менеджера. Як відомо, робочим місцем називають зону трудової діяльності, яка забезпечена всім необхідним для ефективності виконання роботи. За визначенням Мінуберга, менеджери виконують у процесі своєї діяльності 10 головних ролей: від голови, представника

фірми, до керівника, який розподіляє ресурси і розглядає, яким чином використати позитивну енергію конфліктів. Це означає, що зона трудової діяльності менеджера не обмежена рамками одного приміщення, кабінету та ін. Вона є широкою, різноманітною, змінною, яку складно забезпечити всім необхідним для ефективного виконання роботи та прийняття рішень. У таких умовах виникає ефект віртуального робочого місця менеджера, тобто його робоче місце – це все підприємство з його навколишнім середовищем. І всі зміни, що відбуваються, мають передбачатися і реалізовуватися менеджментом. Відповідно, менеджмент також повинен змінюватися. На думку Р.Л. Дафта, мають змінюватися погляди та навички менеджерів [4].

Слід змінити погляди на традиційну роль менеджменту, відійти від неї. Переглянути роль і значення таких важливих категорій як норми, правила, контроль, ієрархія, структура, прибуток. Мова йде не про те, що треба відкинути ці важливі категорії. Їх необхідно переглянути в контексті необхідності позитивного, мобілізуючого впливу на людей. Бажано також, щоб менеджери у своїх поглядах зберегли все, що є цінним у традиційному підході до менеджменту, оскільки багато ідей є не тільки цікавими, але й надзвичайно продуктивними, наприклад ідея Е. Мейо про пріоритети чинників соціального характеру, яка сьогодні виглядає надзвичайно актуально в тих перетвореннях, які відбуваються в Україні. Менеджери повинні вміти здійснювати зміни, використовувати творчі здібності людей, знаходити й розповсюджувати інформацію, обмінюватися нею, формувати і використовувати робочі групи та команди, допомагати окремим виконавцям та колективу підприємства адаптуватися до нових технологій та важливих змін у зовнішньому середовищі.

Дослідженням зміни поглядів та навичок менеджерів Р.Л. Дафт приділив значну увагу. Він також зробив важливий крок у бік змін у системі підготовки менеджерів. Дафт зазначив, що фахівці, які прагнуть змінити нове робоче місце повинні шанувати традиції, досліджувати все нове і застосовувати результати на практиці. Серед головних навичок сучасного періоду виділено ефективні комунікації для утримання талановитих працівників та їх мотивації. Важливим стає стимулювання творчих здібностей та тренування нових ідей. Для цього необхідно більше уваги приділяти проблемі делегування владних повноважень підлеглим.

Ідея делегування не нова. Питанням делегування владних повноважень приділено багато уваги. Актуальність цієї ідеї можна проілюструвати на даному прикладі перетворень у публічному

адмініструванні, у процесі передачі владних повноважень органам місцевого самоврядування.

У бізнесі, як і в публічному адмініструванні, процеси реалізації управлінських рішень потребують участі виконавців, їхнього творчого підходу та ідей. Дослідження процесу реалізації управлінських рішень показують, що менеджерам на новому робочому місці, в умовах прискорення змін уже недостатньо сформулювати правильні запитання та відповіді на них, вибрати найкраще рішення, зробити його ефективним, «продати», використовуючи сучасні методи та інструменти. Іншими словами, уже недостатньо бути відмінно підготовленим менеджером теоретично з питань розробки, прийняття та реалізації рішень. Відмінно підготовлений у такому розумінні менеджер має всі шанси досягти успіху в ситуаціях, коли він має необхідні повноваження, владу та вплив і може їх правильно використати. Практика показує, що майже в усіх менеджерів, які мають владу, виникає спокуса використати її для вирішення проблем. Добре відомо, що влада негативно впливає на тих, хто орієнтується на її використання.

Проте менеджери, особливо ті, які приходять в організацію безпосередньо з ВНЗ, не маючи достатнього практичного досвіду, стикаються зовсім з іншою ситуацією, коли вони не мають ні повноважень (чітко усвідомлених), ні впливу. Коли в такому разі перед менеджером виникає проблема (прийшов відвідувач), він повинен визначити, що вона не перебуває в зоні його відповідальності. Проте це є найбільш прості не дуже поширені ситуації.

Набагато складнішою та поширенішою ситуацією є така: менеджер прийшов в організацію, ознайомився із повноваженнями і виникає проблема. Наприклад, до нього звернувся споживач із пропозицією. Менеджер розуміє, що він відповідає за її вирішення, але в нього є тільки повноваження. Ситуація повчальна в тому сенсі, що необхідно застерегти менеджерів від помилок, які можуть вплинути на їхнє професійне зростання. Помилка, про яку йде мова, названа І. Адзісом дуже точно та образно «управлінським овердрафтом» (перевищенням управлінського кредиту). Наприклад, менеджери вимагають від підлеглих виконати роботу тільки тому, що вони є керівниками цих людей (Я ваш керівник і вимагаю зробити це). Проте нагадувати людям, хто є керівником, і вимагати від них виконання роботи – це свідчення того, що в менеджера вже не лишилося інших аргументів. Про такі речі вголос не говорять. Якщо менеджер це зробить, то він втратить авторитет. Замість управлінського овердрафту менеджер має знайти спосіб об'єднати свої повноваження

з владою та впливом. Це реальна справа. Її вирішення залежить від самого менеджера, його таланту, комунікабельності, підготовки. Насамперед треба знати таке: хто має владу та вплив, як залучити людей до співпраці, як об'єднати їхні зусилля, як створити взаємовигідні умови, у яких кожен відчуває свій зв'язок з іншими. Іншими словами, менеджер повинен діяти як політик і набувати навичок таких дій уже в процесі навчання. У ході змін виникають також інші типові ситуації з точки зору наявності вміння використовувати повноваження, владу та вплив. Ще одна типова ситуація виникає, коли в менеджера є тільки вплив. Уміння впливати на людей є цінним ресурсом менеджерів, ним володіють харизматичні менеджери або професіонали високого рівня, визнані експерти своєї справи. Якщо, перед менеджером виникла проблема, яку він мусить вирішити, не маючи повноважень та влади, менеджер повинен, по-перше, визначитися, хто має повноваження. Це, як правило, вище керівництво. По-друге, що треба зробити, щоб об'єднати свій вплив із повноваженнями та владою? Треба залучити до вирішення проблеми людей, які володіють відповідними повноваженнями та владою. Їх слід переконати в необхідності вирішення зазначеної проблеми. Для цього необхідно з кожним знайти спільну мову: зрозуміти, переконати, зацікавити. Щоб це зробити, необхідно мати навички переконувати людей, використовувати їхній професіоналізм та бажання співпрацювати. А для цього необхідно бути психологом-практиком.

**Висновки.** Таким чином, часи, коли від менеджерів вимагалось знання технічних навичок прийняття та реалізації рішень, залишилися в минулому. Постійні швидкі зміни вимагають від менеджерів виконувати не тільки 10 ролей, визначених Мінубергом, але й низку ролей політичного, правового та психологічного характеру. Проте усі ці ролі будуть успішно виконані, а проблеми вирішені, якщо менеджери навчаються ефективно використовувати управлінську енергію: повноваження, владу та вплив.

#### Список джерел інформації / References

1. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М. : Вільямс, 2001. – 388 с.  
Drucker, P. (2001), *Management practice [Praktyka menedzhmenta]*, Williams, Moscow, 388 p.
2. Адизес И. Управление изменениями / И. Адизес. – СПб. : Питер, 2011. – 29 С.  
Adises, I. (2011), *Management of changes [Upravleniie izmeneniiami]*, Piter, St. Petersburg, 29 p.

3. Захаров В. В. Ефективність реалізації правових норм: правові та соціологічні аспекти / В. В. Захаров // Право і безпека. – К. : Нац. ун-т внутрішніх справ. – 2005. – № 4. – 24 с.

Zakharov, V.V. (2005), “Efficiency of law bases realization: law and sociological aspects”, *Law and safety: Scientific journal* [“Efektyvnist realizatsiyi pravovykh norm: pravovi ta sotsiologichni aspekty”], *Pravo i bezpeka: Naukovyi zhurnal*], National university of internal affairs, Kyiv, 24 p.

4. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб. : Питер, 2008. – 141 с.

Daft, R. (2008), *Management [Menedzhment]*, Piter, St. Petersburg, 141 p.

**Шалько Віктор Іванович**, канд. екон. наук, проф., кафедра менеджменту організацій, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: men\_org@hduht.in.ua.

**Шалько Виктор Иванович**, канд. экон. наук, проф., кафедра менеджмента организаций, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: men\_org@hduht.in.ua.

**Shalko Viktor**, candidate of economic sciences, professor, management of organizations department, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27; e-mail: men\_org@hduht.in.ua.

**Захаров Володимир Владичевич**, канд. юр. наук, доц., кафедра економічної теорії та права, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-72; e-mail: economteor@hduht.in.ua.

**Захаров Владимир Владичевич**, канд. юр. наук, доц., кафедра экономической теории и права, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-72; e-mail: economteor@hduht.in.ua.

**Zakharov Volodymyr**, candidate of juridical sciences, associated professor, department of economic theory and law, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-72; e-mail: economteor@hduht.in.ua.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. М.В. Чорною.  
Отримано 1.08.2015. ХДУХТ, Харків.*