

О. В. КУЧАЙ

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри психології і туризму,
Київський національний лінгвістичний університет (Україна, Київ)

e-mail: oksana.kuchai@knlu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4201-7236>

ІСТОРИЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ І ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Анотація

Метою статті є вивчення історичних тенденцій, періодів, умов та факторів становлення і еволюції менеджменту та оцінка їх впливу на сучасні тенденції менеджменту в умовах війни.

Методологія базується на засадах історизму та науковості. Основою статті є системний підхід, були застосовані такі методи: логічного аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняння і систематизації, абстрактно-логічного аналізу і синтезу; економіко-статистичного й порівняльного аналізу; системного аналізу та парних порівнянь; морфологічного аналізу; абстрактно-логічний.

Наукова новизна. Унікальність дослідження визначається насамперед самою постановкою та розробкою складної, недостежовивченої проблематики. Наведено основні історичні тенденції, у тому числі політичні, економічні і соціальні, що впливають на діяльність організації, а відповідно і на менеджмент. Наведено історичну періодизацію розвитку менеджменту (давній, індустріальний, період систематизації, інформаційних технологій). Визначено вплив розвитку менеджменту на сучасні тенденції управлінської діяльності. Проаналізовано, під впливом яких зовнішніх умов відбувалися зміни принципів, методів та організаційних форм управлінської діяльності. **Результати дослідження.** Визначено, що сучасний менеджмент сформувався як під впливом історичних тенденцій та закономірностей розвитку суспільства, економіки та управління, так і під впливом сучасних викликів та можливостей. Основними закономірностями історичного розвитку менеджменту можна назвати технологічний та інформаційний розвиток суспільства, розвиток виробничого процесу, ускладнення процесу поділу праці, формування та розвиток практики та теорії управління, визначення ролі працівника як об'єкта менеджменту. Проаналізовано тенденції розвитку сучасного менеджменту в умовах війни. Наводиться теза, що новою парадигмою управління у поствоєнний період може стати синергетичний підхід до управління, що дозволить підприємствам перейти на якісно новий рівень розвитку менеджменту.

Ключові слова: еволюція, менеджмент, історія, концепції управління, теорія та практика управління.

HISTORICAL TRENDS IN THE FORMATION AND TRANSFORMATION OF MODERN MANAGEMENT DURING WAR

Abstract

The purpose of the article is to study historical trends, periods, conditions and factors of the formation and evolution of management and to assess their impact on modern trends in management in wartime. **The methodology** is based on the principles of historicism and scientificity. The basis of the article is a systematic approach, the following methods were applied: logical analysis and synthesis, induction and deduction, comparison and systematization, abstract-logical analysis and synthesis; economic-statistical and comparative analysis; system analysis and pairwise comparisons; morphological analysis; abstract-logical. **Scientific novelty.** The uniqueness of the study is determined primarily by the very formulation and development of a complex, understudied problem. The main historical trends, including political, economic and social, that affect the activities of the organization, and accordingly,

management, are presented. The historical periodization of the development of management is presented (ancient, industrial, period of systematization, information technologies). The influence of management development on modern trends in management activity is determined. It is analyzed under the influence of which external conditions changes in the principles, methods and organizational forms of management activity occurred. **Research results.** It is determined that modern management was formed both under the influence of historical trends and patterns of development of society, economy and management, and under the influence of modern challenges and opportunities. The main patterns of historical development of management can be called technological and informational development of society, development of production process, complication of division of labor process, formation and development of practice and theory of management, definition of the role of employee as an object of management. The trends of development of modern management in war conditions are analyzed. The thesis is presented that the new paradigm of management in the post-war period can be a synergistic approach to management, which will allow enterprises to move to a qualitatively new level of management development.

Keywords: evolution, management, history, management concepts, management theory and practice.

Вступ. Поняття управління набуло особливого значення в сучасному конкурентному та складному світі бізнесу. Ефективне та цілеспрямоване управління є абсолютно необхідним для виживання бізнес-одиниці. Концепція управління є комплексною і охоплює всі аспекти бізнесу. Простими словами, управління означає використання наявних ресурсів найкращим можливим чином, а також для досягнення чітко визначених цілей. Це окремий і динамічний процес, що передбачає використання різних ресурсів для досягнення чітко визначених цілей. Ресурси: люди, гроші, матеріали, машини, методи та ринки.

Історичний огляд менеджменту дозволяє, вивчаючи особливості формування менеджменту як науки та практики, історичні факти, що вплинули на його формування, визначити особливості сучасного стану менеджменту з урахуванням впливу історичних чинників на його формування, а також перспективи та можливості його подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Узагальнення напрацювань практично з будь-якого дослідження – завжди було і залишається надійним підґрунтям для його подальшого об'єктивного вивчення. При підготовці даного наукового доробку були використані видання різних країн, в тому числі українські, як загальнодержавного так і місцевого формату.

Історія менеджменту вивчалася у працях низки вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, вчені Плахотнік О.О. і Кучер М.М. (2020) у своїй статті приділили увагу історії і напрямам розвитку менеджменту; Чорна Л.О. (2018) розглядала тенденції розвитку менеджменту; еволюцію управління персоналом вивчав Ситник Й.С. (2016); історичні передумови менеджменту досліджували сучасні вчені Мурашко І. (2022); Усіченко, І., Мironenko, М., & Лисенко, Т. (2024); Волкова, А.В., Котвицька, А.А., & Кубарева, І.В. (2012), вчений Кредисов, А.І. (2001) та інші.

Авторами досліджувались історичні етапи розвитку менеджменту, умови його виникнення, становлення шкіл менеджменту, вплив історичних сил на розвиток менеджменту тощо. Разом з тим, актуальним залишається пошук історичних передумов розвитку менеджменту у взаємозв'язку із сучасністю.

Метою статті є вивчення історичних тенденцій, періодів, умов та факторів становлення і еволюції менеджменту та оцінка їх впливу на сучасні тенденції менеджменту в умовах війни.

Завданнями статті є: проаналізувати наявну джерельну базу дослідження та її українську та зарубіжну історіографію, визначити основні історичні етапи розвитку менеджменту, показати сучасні трансформації менеджменту в умовах війни.

Методологія базується на засадах історизму та науковості. Основою статті є системний підхід, були застосовані такі методи: логічного аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняння і систематизації, абстрактно-логічного аналізу і синтезу; економіко-статистичного й порівняльного аналізу – для дослідження середовища функціонування промислових підприємств України в умовах війни системного аналізу та парних порівнянь – під час визначення впливу глобальних ризиків на діяльність промислових підприємств (морфологічного аналізу – під час дослідження та уточнення понятійно-категоріального апарату; абстрактно-логічний – під час проведення теоретичних узагальнень і формування висновків дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Промислова революція, що тривала з кінця 1700-х до 1800-х років, була періодом великих потрясінь і кардинальних змін у способі життя і праці людей. До цього часу більшість людей заробляли на життя сільським господарством або працею і проживали в сільських громадах. З винаходом парового двигуна відбулося безліч інновацій, включаючи автоматизований видобуток вугілля з підземних шахт, забезпечення енергією заводів, які тепер масово виробляли товари, що раніше виготовлялися вручну, та залізничні локомотиви, які могли своєчасно та ефективно перевозити товари та матеріали між країнами. Заводам потрібні були робітники, які, в свою чергу, потребували керівництва та організації. У міру того, як ці підприємства ставали все більш значимими та продуктивними, необхідність управління та координації стала важливим фактором. На початку 1900-х років автомобілі збирали майстри, які модифікували компоненти відповідно до свого продукту. З появою стандартизованих деталей у 1908 році, а потім революційної конвеєрної лінії Форда, запровадженої в 1913 році, час, необхідний для побудови моделі Т, скоротився з декількох днів до декількох годин. З управлінської точки зору, для виробництва автомобілів більше не були потрібні кваліфіковані майстри. Використання дешевої робочої сили та збільшення обсягів виробництва завдяки рухомих конвеєрним лініям зумовили необхідність керівництва та управління цими масштабними операціями (Wilson, 2015).

Сучасні вчені іділяють чотири історичних періоди розвитку науки управління (Волкова, Котвіцька, & Кубарева, 2012).

Давній період (9 тис. до н.е. – XVIII ст). Люди поступово освоювали різні технології, набували знання про господарську та політичну організацію.

Індустріальний період (1776–1890). Перехід до фабричного виробництва, основи наукового управління.

Період систематизації (1856–1960). Менеджмент затвердився і як самостійна наука, і як форма професійної діяльності. Виникали нові напрями, школи та течії управлінської думки.

Інформаційно-комунікаційний період (з 1960 р. до теперішнього часу). З'являються нові концепції та теорії менеджменту, розвиток науки і техніки, ІІІ тощо.

З появою нових технологій з'явилися вимоги щодо підвищення продуктивності та ефективності. Бажання зрозуміти, як найкраще вести бізнес, було зосереджено на ідеї робочих процесів. Тобто менеджери хотіли вивчити, як виконується робота і як це впливає на продуктивність. Ідея полягала в оптимізації способу виконання роботи. Одним з головних архітекторів вимірювання продуктивності праці людини був Фредерік Тейлор, який вважав, що підвищення ефективності та зниження витрат є основними завданнями менеджменту. Теорії вченого базувалися на формулі, яка розраховувала кількість одиниць продукції, вироблених за певний проміжок часу (Difrancesco & Berman, 2000, p.31–32).

Тейлор провів дослідження часу, щоб визначити, скільки одиниць продукції може виготовити працівник за певну кількість хвилин. Він використовував секундомір, ваги та рулетку, щоб обчислити, яку відстань проходять матеріали та скільки кроків роблять працівники для виконання своїх завдань. Подивіться на зображення нижче – можна уявити, як Фредерік Тейлор стоїть поруч і вимірює, скільки кроків потрібно кожному працівникові, щоб підняти лист металу зі штабеля, віднести його до верстата, виконати завдання і повторити це незліченну кількість разів на день. Крім Тейлора, інші теоретики менеджменту, включаючи Френка і Ліліан Гілбрет, Харрінгтона Емерсона та інших, розширили концепцію управлінського мислення з метою підвищення ефективності та послідовності, все в ім'я оптимізації виробництва. Не мало значення, чи організація виробляла автомобілі, видобувала вугілля або виробляла сталь, метою було найбільш ефективне використання робочої сили для максимізації продуктивності (Wren & Bedeian, 2009).

Зі зростанням попиту на виробництво, спричиненого науковими вимірюваннями, конфлікт між працівниками та керівництвом став неминучим. Відділ кадрів, попередник сучасного відділу людських ресурсів, виник як метод уповільнення попиту на профспілки, започаткування навчальних програм для зменшення плинності кадрів та визнання потреб працівників поза межами виробничого цеху. Виникла ідея про те, що для підвищення продуктивності керівництво повинно враховувати потреби своїх працівників, розробляючи цікаву та корисну роботу.

Фредерік Герцберг зробив значний внесок у розвиток управлінського мислення щодо поведінки працівників завдяки своїй теорії мотивації працівників. Він стверджував, що більшість мотиваційних зусиль, зумовлених керівництвом, включаючи підвищення заробітної плати, кращі пільги та збільшення часу відпустки, зрештою зазнають невдачі, оскільки, хоча вони можуть зменшити певні фактори незадоволення роботою (речі, які працівникам не подобаються у їхній роботі), вони не підвищують задоволення від роботи. Вчений також вважав, що це дві абсолютно різні управлінські проблеми. Задоволення від роботи впливає з відчуття досягнення, самої роботи, відчуття виконаної роботи, можливості для зростання та додаткової відповідальності (Herzberg, 1968, p. 54–55).

Концепція вчених полягала в досягненні управлінської ефективності шляхом більш ефективного використання людей. Попередні теорії менеджменту щодо мотивації працівників (які вважалися безпосередньо пов'язаними зі зростанням продуктивності) наголошували на контролі, спеціалізованій роботі та мало враховували внутрішні потреби працівників. Розуміння, що враховували людський фактор з використанням теорій психології, тепер стало частиною управлінського мислення. Організаційні зміни, запропоновані мислителями-менеджментистами, які бачили прямий зв'язок між покращеною організацією роботи, самоактуалізацією та складною роботою, почали впроваджуватися в більш просвітлену теорію менеджменту.

Історія за принципом “копіювання та вставки”, як він її називає, – це школа мислення, яка намагається зрозуміти народи та практики минулого, не розуміючи мислення минулого, і він називає це критичним непорозумінням історії – методом, який перетворює вивчення історії на низку технічних проблем: “просте видовище, щось, що складається з фактів, спостережуваних та зафіксованих істориком” (Collingwood, 1946). Натомість він стверджує, що історичне мислення вимагає розглядати будь-яку подію чи прочитане в контексті часу та намагатися поставити себе на місце тих, про кого пишеться (там само, 172–173). Це вимагає розуміння того, як функціонує інша культура чи час, та усвідомлення того, як контекст сучасності тисне на вивчення історії.

Сучасний контекст дуже відрізняється навіть від найближчого минулого. До XVIII-XIX ст. відповідно існувало мало чітких роздумів щодо питань бізнесу та менеджменту. Значна частина роздумів про менеджмент та бізнес до цього була "вбудована" в суспільство, тобто люди думали про менеджмент чи організації за аналогіями з іншими речами, які були їм більш знайомі. Без прийняття вбудованої природи управлінського мислення, яке переосмислило б управлінську думку як ідеологію, а не як дисципліну, доступ до неявних роздумів минулого про менеджмент був би важким, якщо не неможливим.

Протягом історії люди могли керувати величезними організаціями та проектами без допомоги літератури з менеджменту, і навіть у XX столітті було багато людей, які наполягали на тому, що менеджменту неможливо навчити чи пояснити на задовільному рівні.

Еволюція сучасного менеджменту розпочалася в останні десятиліття 19 століття, після того, як промислова революція охопила Європу та Америку. У новому економічному кліматі керівники всіх типів організацій – політичних, освітніх та економічних – намагалися знайти кращі способи задоволення потреб клієнтів. У цей час відбувалося багато значних економічних, технічних та культурних змін. Впровадження парової енергії та розвиток складних машин і обладнання змінили спосіб виробництва товарів, особливо в ткацькій та швейній промисловості. Невеликі майстерні, якими керували кваліфіковані робітники, що виробляли продукцію ручної роботи (система, що називається ремісничим виробництвом), замінювалися великими фабриками, на яких виготовляли продукцію складні машини, керовані сотнями або навіть тисячами некваліфікованих або напівкваліфікованих робітників. Наприклад, сира бавовна та вовна, які в минулому пряли в пряжу сім'ї або цілі села, працюючи разом, тепер відправлялися на фабрики, де робітники працювали на машинах, які пряли та ткали велику кількість пряжі в тканину. Власники та керівники нових фабрик виявилися невідповідними до викликів, що супроводжували перехід від дрібномасштабного ремісничого виробництва до великомасштабного механізованого виробництва. Більше того, багато менеджерів та керівників у цих цехах та на заводах були інженерами, які мали лише технічну орієнтацію. Вони були не готові до соціальних проблем, що виникають, коли люди працюють разом у великих групах на заводі чи в цеховій системі. Менеджери почали шукати нові методи управління ресурсами своїх організацій, і невдовзі вони почали зосереджуватися на способах підвищення ефективності поєднання працівників та завдань (Jones, & George, 2016).

Спеціалізація роботи – Адам Сміт виявив, що продуктивність фабрик (Англія в 1700-х роках), на яких робітники спеціалізувалися лише на одному або кількох завданнях, була набагато вищою, ніж продуктивність фабрики, на якій кожен робітник виконував усі 18 завдань з виготовлення шпильок. Фактично, Сміт виявив, що 10 робітників, які спеціалізуються на певному завданні, можуть виготовляти 48 000 шпильок на день, тоді як ті робітники, які виконували всі завдання, могли виготовляти лише кілька тисяч; процес, за допомогою якого відбувається розподіл праці, оскільки різні робітники спеціалізуються на завданнях, підвищує ефективність і призводить до вищої організаційної продуктивності (Herzberg, 1968, p. 56–57).

Між 1927 і 1932 роками Елтон Майо, австралійський соціолог і теоретик організації, провів два експерименти на заводі компанії Western Electric Company у Хоторні в Чикаго. Початковою метою цих досліджень, які зараз називаються Хоторнськими дослідженнями, було визначити вплив робочого середовища на продуктивність праці працівників. Перша серія експериментів перевіряла вплив рівня освітлення на продуктивність праці. Одна група працівників зазнавала змінного

освітлення, а друга – ні. На подив дослідників, продуктивність праці зросла в обох групах. У групі, освітлення якої було змінним, продуктивність залишалася високою, доки світло не зменшився до рівня місячного сяйва! Друга серія експериментів була зосереджена на ефективності відрядної системи оплати праці у збільшенні продуктивності груп працівників. Дослідники очікували, що продуктивність зросте, оскільки швидші працівники чинитимуть тиск на повільніших, щоб ті виробляли більше. Знову ж таки, результати не були очікуваними. Випуск продукції залишався незмінним незалежно від встановленого “стандартного” управління ставками. Зіткнувшись з неочікуваними результатами, дослідники дійшли висновку, що за результати відповідає людський фактор. В експериментах з освітленням дослідники дали обом групам працівників відчуття залученості до їхньої роботи, просто попросивши їх взяти участь у дослідженні. Ці працівники – можливо, вперше – відчували себе важливою частиною організації. Рівень освітлення не мав значення. В експериментах з відрядною оплатою праці кожна група працівників неофіційно встановлювала прийнятний рівень виробітку для групи. Щоб отримати або зберегти соціальне визнання групи, кожен працівник відчував тиск, щоб виробляти з тією ж швидкістю, що й темп групи. Дослідження Готорна показали, що такі людські фактори є щонайменше такими ж важливими для мотивації, як і ставки оплати праці. З цих та інших досліджень народився рух за людські відносини в менеджменті. Його передумова була простою: працівники, які щасливі та задоволені своєю роботою, мотивовані працювати краще. Отже, найкраще для менеджменту забезпечити робоче середовище, яке максимізує задоволення працівників. (Pride та ін., 2015).

Ієрархія потреб. Абрахам Маслоу, американський психолог, чиї найвідоміші роботи були опубліковані в 1960-х і 1970-х роках, розробив теорію мотивації, засновану на ієрархії потреб. Потреба – це особиста вимога. Маслоу припускав, що люди – це “бажаючі” істоти, які прагнуть задовольнити різноманітні потреби, які, на його думку, можна впорядкувати від найбазовіших до найскладніших у послідовності, відомій зараз як ієрархія потреб Маслоу. (Pride та ін., 2015). Двома видатними послідовниками Тейлора були Френк Гілбрет (1868–1924) та Ліліан Гілбрет (1878–1972), які вдосконалили аналіз Тейлора щодо робочих рухів і зробили значний внесок у дослідження часу та руху. Їхніми цілями було: проаналізувати кожну окрему дію, необхідну для виконання певного завдання, та розбити її на кожну з її складових дій; знайти кращі способи виконання кожної складової дії; реорганізувати кожну з складових дій таким чином, щоб дію в цілому можна було виконувати ефективніше – з меншими витратами часу та зусиль (Jones & George, 2016).

Вивчення того, як створити організаційну структуру та систему контролю, що призводить до високої ефективності та результативності. Адміністративний менеджмент – вивчення того, як створити організаційну структуру та систему контролю, що призводить до високої ефективності та результативності. Організаційна структура – це система взаємозв’язків між завданнями та повноваженнями, яка контролює, як працівники використовують ресурси для досягнення цілей організації. Дві найвпливовіші ранні точки зору щодо створення ефективних систем організаційного управління були розроблені в Європі: Макс Вебер, німецький професор соціології, розробив одну теорію; а Анрі Файоль, французький менеджер, який розробив модель управління, розробив іншу. Навідміну від наукового менеджменту, який здебільшого має справу з роботою та роботою на індивідуальному рівні аналізу, адміністративний менеджмент пропонує більш загальну теорію менеджменту. Анрі Файоль є головним внеском у цю школу управлінської думки. Хелмс (2006). Теорія бюрократії Макс

Вебер (1864–1920) писав на рубежі XX-го століття, коли Німеччина переживала промислову революцію. Щоб допомогти Німеччині керувати своїми зростаючими промисловими підприємствами, поки вона прагнула стати світовою державою. У бюрократії формальна влада менеджера випливає з посади, яку він чи вона обіймає в організації. Влада – це влада притягувати людей до відповідальності за їхні дії та приймати рішення щодо використання організаційних ресурсів.

Адміністративний менеджмент зосереджується на процесі управління та принципах менеджменту. Анрі Файоль є головним внеском у цю школу управлінської думки. Helms (2006). Теорія бюрократії Макс Вебер (1864–1920) писав на рубежі XX століття, коли Німеччина переживала промислову революцію. Щоб допомогти Німеччині керувати своїми зростаючими промисловими підприємствами, поки вона прагнула стати світовою державою. У бюрократії формальна влада менеджера випливає з посади, яку він чи вона обіймає в організації. Влада – це влада притягувати людей до відповідальності за їхні дії та приймати рішення щодо використання організаційних ресурсів. Влада дає менеджмент німецький професор соціології розробив одну теорію; а Анрі Файоль, французький менеджер, який розробив модель управління, представлену в розділі 1, розробив іншу. (Jones and George, 2016) Адміністративний менеджмент зосереджується на процесі управління та принципах менеджменту. На відміну від наукового менеджменту, який здебільшого має справу з робочими місцями та роботою на індивідуальному рівні аналізу, адміністративний менеджмент пропонує більш загальну теорію менеджменту. Анрі Файоль є головним внеском у цю школу управлінської думки. Helms (2006). Теорія бюрократії Макс Вебер (1864–1920) писав на рубежі 20 століття, коли Німеччина переживала промислову революцію. Щоб допомогти Німеччині керувати своїми зростаючими промисловими підприємствами, поки вона прагнула стати світовою державою. У бюрократії формальна влада менеджера випливає з посади, яку він чи вона обіймає в організації. Влада – це влада притягувати людей до відповідальності за їхні дії та приймати рішення щодо використання організаційних ресурсів

В бюрократії офіційні повноваження менеджера випливають з посади, яку він чи вона обіймає в організації. Повноваження – це здатність притягувати людей до відповідальності за їхні дії та приймати рішення щодо використання ресурсів організації. Повноваження дають менеджерам право керувати та контролювати поведінку своїх підлеглих для досягнення цілей організації. У бюрократичній системі управління послух менеджеру визначається не якимись особистими якостями, такими як особистість, багатство чи соціальний статус, а тому, що менеджер обіймає посаду, пов'язану з певним рівнем повноважень та відповідальності.

Теорія науки управління – це сучасний підхід до управління, який зосереджений на використанні суворих кількісних методів, щоб допомогти менеджерам максимально використовувати організаційні ресурси для виробництва товарів і послуг. По суті, теорія науки управління є сучасним розширенням наукового управління, яке, розроблене Тейлором, також застосовує кількісний підхід до вимірювання співвідношення працівників і завдань для підвищення ефективності. Існує багато галузей науки управління; і інформаційні технології, які мають значний вплив на всі види управлінських практик, впливають на інструменти, які менеджери використовують для прийняття рішень (Bateman, & Snell, 2011).

Важливим періодом в історії управлінської думки сталося, коли дослідники вийшли за рамки вивчення того, як менеджери можуть впливати на поведінку в організаціях, і почали розглядати, як менеджери контролюють взаємовідносини організації із її зовнішнім середовищем, або організаційним середовищем – сукупністю сил та умов,

що діють поза межами організації, але впливають на здатність менеджера купувати та використовувати ресурси. Ресурси в організаційному середовищі включають сировину та кваліфікованих людей, яких організація потребує для виробництва товарів та послуг, а також підтримку груп, включаючи клієнтів, які купують ці товари та послуги та забезпечують організацію фінансовими ресурсами.

На етапі вхідних ресурсів організація отримує такі ресурси, як сировина, гроші та кваліфікованих працівників, для виробництва товарів і послуг. Після того, як організація збере необхідні ресурси, починається конверсія. На етапі конверсії робоча сила організації, використовуючи відповідні інструменти, методи та обладнання, перетворює вхідні ресурси на готові товари та послуги, такі як автомобілі, гамбургери або авіаквитки на Гаваї. На етапі випуску організація випускає готові товари та послуги у своє зовнішнє середовище, де клієнти купують та використовують їх для задоволення своїх потреб. Гроші, які організація отримує від продажу своєї продукції, дозволяють їй купувати більше ресурсів, щоб цикл міг розпочатися знову. Щойно описана система називається відкритою, оскільки організація черпає ресурси із зовнішнього середовища та взаємодіє з ним, щоб вижити; іншими словами, організація відкрита для свого середовища. Закрита система, навпаки, є самодостатньою системою, на яку не впливають зміни у зовнішньому середовищі. Організації, що функціонують як замкнені системи, ігнорують зовнішнє середовище та не отримують вхідних даних, ймовірно, зазнають ентропії, тобто тенденції замкненої системи втрачати здатність контролювати себе, а отже, розчинятися та дезінтегруватися (Kendall, 2019)

Менеджери XXI століття повинні зіткнутися з викликами, які їхні колеги навіть кілька років тому навряд чи могли собі уявити. Постійно зростаюча хвиля технологій, вплив штучного інтелекту, еволюційний характер глобалізації та протистояння інтересів зацікавлених сторін та акціонерів фірми – це головні вимоги, з якими зіткнуться сучасні менеджери.

Сьогоднішньому менеджменту доводиться боротися з вибуховим зростанням обсягу даних, доступних для полегшення прийняття бізнес-рішень. Аналіз даних, дослідження наборів даних, надає інформацію, яка допомагає менеджерам краще розуміти поведінку клієнтів, їхні бажання та потреби, персоналізувати доставку маркетингових повідомлень та відстежувати відвідування веб-сайтів в Інтернеті. Розуміння того, як використовувати аналітику даних, не зациклюючись на цьому, стане значним викликом для менеджера XXI століття. Збір, організація та використання даних логічним, своєчасним та економічно ефективним способом створює абсолютно нову парадигму управлінської компетентності. Окрім аналітики даних, кібербезпека, дрони та віртуальна реальність – це нові, захопливі технології, які пропонують безпрецедентні зміни у способі ведення бізнесу. Кожна з цих можливостей вимагає нового рівня управлінської компетентності, що, у свою чергу, створює можливості для сучасного менеджера.

Глобалізація визначається як взаємозалежність світових економік і постійно розвивається з кінця Другої світової війни. У міру розвитку ринків все більше країн виходять з лав країн, що розвиваються, і сприяють формуванню середнього класу споживачів. Цей новий клас, що розвивається, має купівельну спроможність купувати товари та послуги, які раніше були недоступні, і компанії по всьому світу розширюються за межі своїх національних кордонів, щоб задовольнити ці потреби. Управління в епоху глобалізації принесло новий набір викликів. Адаптація до нових культур, подолання труднощів у різних законах, тарифах, правилах імпорту/експорту, питаннях людських ресурсів, логістиці, маркетингових повідомленнях, управлінні

ланцюгами поставок, валюті, іноземних інвестиціях та державному втручанні – це серед вимог, що стоять перед глобальним менеджером ХХІ століття. Незважаючи на ці величезні виклики, торгівля між країнами світу зросла безпрецедентними темпами.

З моменту першого обрання Дональда Трампа президентом США у 2016 році та рішення Великої Британії вийти з Європейського Союзу, концепція націоналізму проявилася в багатьох країнах світу. Традиційні перешкоди для розширення діяльності за межі рідної країни, а також низка нових труднощів, таких як незаплановані торговельні бар'єри, блокування придбань та посилений контроль з боку регуляторів, посилили тягар управління у 21 столітті. Створено умови для нового покоління менеджерів з навичками роботи в цьому новому, складному бізнес-середовищі. У ХХ столітті стара командно-контрольна модель управління, можливо, й спрацювала. Однак сьогодні, завдяки технологіям, штучному інтелекту, глобалізації, націоналізму та численним іншим перешкодам, організації продовжуватимуть рух до більш плоскої, гнучкої організаційної структури, якою керуватимуть менеджери з відповідними навичками ХХІ століття.

Усі ці історичні перспективи залишили спадщину, яка впливає на сучасну управлінську думку та практику. Їх розуміння продовжує змінюватися, навіть коли змінюються контекст та специфіка. Часи минають, і речі змінюються. Це може здатися очевидним, але справа не в тому, що фірми не можуть адаптуватися до змін. Бізнес стає глобальним. Нові технології змінили те, як ми працюємо, виробляємо товари та надаємо послуги; зміни постійно створюють як нові можливості, так і нові вимоги до зниження витрат та досягнення більших інновацій, якості та швидкості. Відповідно розвиваються знання та практики управління. Основні факти про зміни такі: по-перше, зміни відбуваються швидше та драматичніше, ніж будь-коли в історії. По-друге, якщо ви не передбачаєте змін та не адаптуєтесь до них, ви та ваша фірма не процвітатимете в конкурентному бізнес-світі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, історичний огляд управлінської думки в контексті впливу на сучасність надзвичайно важливий, оскільки потреби та проблеми, що стоять перед менеджерами, змінювалися протягом багатьох років. Деякі підходи до покращення управління збереглися та були включені в сучасні перспективи управління. Спадщина минулих зусиль, вдач та невдач стала нашим дороговказом сьогодні та в майбутній управлінській практиці. Таким чином, немає заміни ефективного управління. Компанії, як і окремі люди, зазнають невдачі або успіху з різних причин. Деякі з цих причин є обставинами. Більшість з них є особистими та людськими та включають рішення, які приймають менеджери, та дії, які вони вживають.

Конфлікт інтересів

Автор не має потенційного конфлікту інтересів, який би міг вплинути на рішення про опублікування цієї статті.

Використання штучного інтелекту

Не використовувався.

ЛІТЕРАТУРА

- Волкова, А. В., Котвіцька, А. А., & Кубарева, І. В. (2012). Менеджмент: історичний огляд становлення науки. *Збірник наукових праць співробітників НМАПО ім. П. Л. Шупика*, 21(4), 578–585.
- Кредисов, А. І. (2001). *Історія вчень менеджменту : підручник*. Київ : Знання України.
- Мурашко, І. (2022). Історичні передумови формування сучасного менеджменту. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*, 59, 96–105.
- Плахотнік, О. О. & Кучер, М. М. (2020). Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Проблеми системного підходу в економіці*, 5 (79), 75–81.
- Ситник Й. С. (2016). Еволюція управління персоналом та людського фактора в системі менеджменту підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2, 209–215.
- Усиченко, І., Мироненко, М., & Лисенко, Т. (2024). Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. *Економіка та суспільство*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134>
- Чорна, Л.О. (2018). Тенденції розвитку менеджменту сучасного підприємства. *Агросвіт*, 5, 16–20.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2011). *Management: Leading & collaborating in a competitive world (9th edition)*. United States; McGraw-Hill
- Collingwood, R. G. (1946). *The idea of history*. London: Oxford University Press.
- Difrancesco, J.M. & Berman, S.J. (2000). Human productivity: The new American frontier. *National Productivity Review*. 29–36.
- Jones, G. R. & George, J.M. (2016). *Contemporary Management Ninth Edition*. New York: McGraw-Hill Education Helms, (2006). *Encyclopaedia of Management, 5th ed. Farmington Hills: Thomson Gale*.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 53–62.
- Kendall, G. (2019). Your mobile phone vs. Apollo 11's guidance computer. *Real Clear Science*.
- Pride W. M., et al. (2015). *Foundation of Business, Eighth Edition*. Stamford: Cengage Learning.
- Wilson J. M. (2015). Ford's development and use of the assembly line, 1908-1927. In Bowden and Lamond (Eds.), *Management History. It's Global Past and Present* (p. 71–92). Charlotte, NC: Information Age, Publishing, Inc.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The Evolution of Management Thought*. Hoboken

REFERENCES

- Volkova, A. V., Kotvitska, A. A., & Kubarieva, I. V. (2012). Menedzhment: istorychnyi ohliad stanovlennia nauky. *Zbirnyk naukovykh prats spivrobitnykiv NMAPO im. P. L. Shupyka*, 21(4), 578–585.
- Kredysov, A. I. (2001). *Istoriia vchen menedzhmentu : pidruchnyk*. Kyiv : Znannia Ukrainy.
- Murashko, I. (2022). Istorychni peredumovy formuvannia suchasnoho menedzhmentu. *Naukovyi visnyk Izmailskoho derzhavnogo humanitarnoho universytetu*, 59, 96–105.

- Plakhotnik, O. O. & Kucher, M. M. (2020). Perspektyvy ta osnovni napriamy rozvytku suchasnoho menedzhmentu. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 5 (79), 75–81.
- Sytynk Y. S. (2016). Evoliutsiia upravlinnia personalom ta liudskoho faktora v systemi menedzhmentu pidpriemstv. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 2, 209–215.
- Usichenko, I., Myronenko, M., & Lysenko, T. (2024). Istoriiia rozvytku menedzhmentu: vid davnikh chasiv do nashykh dnev. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134>
- Chorna, L.O. (2018). Tendentsii rozvytku menedzhmentu suchasnoho pidpriemstva. *Ahrosvit*, 5, 16–20.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2011). *Management: Leading & collaborating in a competitive world (9th edition)*. United States; McGraw-Hill
- Collingwood, R. G. (1946). The idea of history. London: Oxford University Press.
- Difrancesco, J. M. & Berman, S.J. (2000). Human productivity: The new American frontier. *National Productivity Review*. 29–36.
- Jones, G. R. & George, J. M. (2016). Contemporary Management Ninth Edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Helms, (2006). Encyclopaedia of Management, 5th ed. Farmington Hills: Thomson Gale.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 53–62.
- Kendall, G. (2019). Your mobile phone vs. Apollo 11's guidance computer. *Real Clear Science*.
- Pride W. M., et al. (2015). *Foundation of Business, Eighth Edition*. Stamford: Cengage Learning.
- Wilson J. M. (2015). Ford's development and use of the assembly line, 1908–1927. In Bowden and Lamond (Eds.), *Management History. It's Global Past and Present* (p. 71–92). Charlotte, NC: Information Age, Publishing, Inc.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The Evolution of Management Thou*

Дата надходження до редакції 13.10.2025 р.
Ухвалено до друку 21.10.2025 р.



CC Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)