

Кузнєцова К. О.

канд. екон. наук, доц.,

доцент кафедри менеджменту підприємств,

ORCID: 0000-0003-0162-1071;

Ченуша О. С.

канд. екон. наук,

старший викладач кафедри менеджменту підприємств

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського», м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0001-7184-2705

СУЧАСНІ ТRENДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний менеджмент всіх рівнів зазнає суттєвих змін разом із трансформацією господарських систем та їх зовнішнього середовища під впливом впровадження технологічних інновацій, поширення глобалізаційних тенденцій в економіці та змін у поведінці працівників. Говорячи про менеджмент майбутнього, керівники будуть орієнтуватися на гнучкість, технологічність, інклюзивність та екологічність в управлінні. Організації, які адаптуватимуться до нових викликів зовнішнього середовища, отримають додаткові конкурентні переваги та зможуть ефективно працювати в умовах швидких змін. Наведемо ключові тренди, які сьогодні визначають розвиток управління організаціями.

1. *Гнучкі та адаптивні методи управління (Agile & Holacrasy)* характеризуються відмовою від традиційних жорстких ієрархічних структур на користь формування гнучких команд та розроблення адаптивних стратегій, використання Agile-методології у різних сферах бізнесу, а не лише в IT-сфері, впровадження OKR (Objectives & Key Results) та Scrum для ефективного управління цілями тощо. OKR-методологія встановлення цілей, завдяки якій команди фокусуються на найбільш пріоритетних завданнях, дозволяє досягти максимальної ефективності розроблення проєктів. Scrum є лише частиною гігантської головоломки Agile – ширшого підходу до управління проєктами, який наголошує на співпраці з клієнтами, реагуванні на зміни та швидкому наданні робочих рішень. Scrum є специфічною структурою в рамках Agile-парасольки. Холакратія є одним із способів децентралізації влади, в якій ієрархія (холархія) побудована таким чином, що кожен співробітник може впливати на життя компанії і має повну владу в рамках своєї ролі та зобов'язань. IPLAND (український сервіс-провайдер IT-рішень, розроблених з урахуванням потреб дистриб'юторів і виробників) – це одна з перших компаній в Україні, що перейшли до холакратії [1]. Хоча після появи цієї методології з'явилась її критика у впровадженні та ефективності.

2. *Діджиталізація менеджменту (Artificial Intellect – AI та автоматизація, AI-Driven Management)* – використання AI, аналітики великих даних (Big Data) та цифрових платформ для оптимізації процесів управління, прогнозування попиту, аналіз продуктивності персоналу, автоматизація рутинних завдань, використання ERP-систем (SAP, Oracle) для управління бізнес-процесами. Прикладом є використання ChatGPT для HR-менеджменту (при відборі резюме), а Salesforce – для автоматизації продажів. Звіт компанії Deloitte показав, що індустріальний метавсесвіт та генеративний AI (GenAI) є новою тенденцією 2024 р., яка започатковує нову епоху в цифровому ландшафті. Доходи від промислового метавсесвіту до 2030 р. можуть сягнути 100 млрд дол., у 2 рази перевищуючи споживчий сегмент [2].

3. *Гібридні та віддалені моделі роботи (Hybrid Work)* – зміна підходу до організації робочих процесів через поширення віддаленої роботи, гібридний формат роботи (частина команди працює з офісу, частина – з дому), використання хмарних технологій (Zoom, Slack, Microsoft Teams, Asana) для управління співробітниками. У 2024 р. частка вакансій щодо віддаленої роботи в Україні склала 7 %. Першим фактором, що став підготовчим етапом до формування цього тренду, був початок пандемії COVID-19, коли частка вакансій дистанційної роботи зросла з 4 % у 2 кварталі 2019 р. до 6,4 % у 2 кварталі 2020 р. Далі динаміка посилювалась і досягла піку в 4 кварталі 2021 р. (6,8 % від загальної кількості вакансій). Другим фактором популяризації віддаленої роботи став початок повномасштабної війни. Частка вакансій з дистанційною роботою зросла з 6,5 % у 2 кварталі 2021 р. до 13,9 % у 2 кварталі 2022 р. [3].

4. *Популяризація різноманітності та інклюзивності (Diversity & Inclusion)* – орієнтація на формування команд із представників різних культур, поколінь та соціальних груп, впровадження програм рівності та антидискримінаційної політики в організаціях, розвиток гендерної рівності на керівних посадах. Подібна практика вже давно запроваджується на в США та Заході (Tesla та IBM активно впроваджують програми інклюзивного лідерства), проте все ще вимагає уваги та розроблення комплексного підходу.

5. *Управління талантами та Upskilling персоналу* – інвестування у розвиток навичок працівників через навчання та перепідготовку, впровадження Lifelong Learning (навчання протягом життя), використання EdTech-платформ (Coursera, Udemy, LinkedIn Learning тощо) для підвищення кваліфікації. Наприклад, Amazon інвестує 700 млн дол. у програму перекваліфікації співробітників. Наразі в українському бізнесі також все частіше використовуються різноманітні форми та методи навчання персоналу залежно від специфіки організації. Також вони використовують програми адаптації працівників, навчання за продуктами та послугами компанії, які проводяться у формі вебінарів, воркшопів, тренінгів, тимбілдінгів тощо. Підвищення кваліфікації відбувається на навчальних програмах внутрішніх академій та зовнішніх провайдерів.

6. *ESG-менеджмент та корпоративна соціальна відповідальність (CSR)* – орієнтація на екологічні, соціальні та корпоративні стандарти управління (Environmental, Social, Governance – ESG), зелений менеджмент (впровадження еко-ініціатив, прямування до вуглецевої нейтральності), прозорість у бізнесі та звітність перед суспільством. Сьогодні уряди йта недержавні установи розвинутих країн світу впроваджують стимулюючі та регулюючі норми, що регламентують вимоги до ESG та відповідного звітування організацій. Тут варто згадати директиву ЄС CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), прийняту в 2022 р., згідно з якою, понад 50 тис. європейських підприємств повинні будуть звітувати про нефінансові (ESG показники) з 2025 р. (за період 2024 р.). Ця директива також поширюється і на компанії в країнах поза ЄС (бізнеси, акції яких котируються на біржах у країнах ЄС, мають материнську компанію в країні ЄС або мають значну частку бізнесу в країнах ЄС). Неофіційно було підраховано, що директива буде стосуватися приблизно 10 тис. компаній поза межами ЄС, включно з Україною [4].

7. *Управління поколінням Z (Gen Z Management)* – адаптація корпоративної культури до нового покоління працівників, які прагнуть гнучкості, етики та цифрової взаємодії, зменшення жорсткої ієрархії та бюрократії в організаціях, впровадження неформальних методів комунікації (чат-боти, соціальні мережі), впровадження гнучких робочих політик, орієнтованих на молодь.

8. *Управління змінами та антикризові стратегії* – врахування глобальної нестабільності (інфляція, пандемії, війни) у стратегічному плануванні, використання гнучких бізнес-моделей (Leap Management, Scenario Planning), запровадження антикризових стратегій (скорочення витрат, цифрова трансформація).

9. *Емоційний інтелект (EQ – emotional quotient) та Well-being менеджмент* – орієнтація на психологічний комфорт співробітників та розвиток емоційного інтелекту керівників, запровадження психологічної підтримки та програм ментального здоров'я, навчання керівників навичкам емоційного лідерства, оптимізація співвідношення hard-skills та soft-skills у вимогах до співробітників. Наприклад корпорація Google використовує Mindfulness-програми для зменшення стресу у співробітників. MBSR (Mindfulness-based stress reduction) є підходом для вирішення психологічних труднощів у людей, який поєднує концепцію усвідомленості (mindfulness) та ідеї управління своїм стресом. Дана програма визнана на офіційному рівні в якості ефективного засобу терапії та рекомендована в протоколах терапії для подолання різних психологічних труднощів.

10. *Big Data та Predictive Analytics у прийнятті рішень* – використання аналітики даних для прогнозування ринкових тенденцій і прийняття рішень. Big Data допомагає аналізувати поведінку споживачів, ефективність персоналу, фінансові ризики тощо. AI-алгоритми прогнозують майбутні бізнес-тренди.

Отже, для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності управління організації впроваджують гнучкі методи управління (Agile, OKR, Scrum), AI та Big Data, а також адаптуються до нових моделей роботи, таких як гібридні формати та дистанційне управління командами. Зростає значення соціальної відповідальності, управління талантами, інклюзивності та EQ, що формує новий тип корпоративної культури, орієнтований на сталий розвиток та добробут працівників. Використання аналітичних даних та прогнозування дозволяє керівникам приймати стратегічні рішення, адаптуючись до динамічного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Бас А. Перша холакратія в Україні: шлях IPLAND до біюзової організації. Human stories & ideas 2018. URL: <https://medium.com/teal-ua/ipland-the-first-holacracy-in-ukraine-c30a51af7979> (дата звернення: 30.03.2025).
2. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> (дата звернення: 30.03.2025).
3. Як пандемія та війна вплинули на дистанційну роботу: аналіз ринку 2019–2022. Work.ua. 2022. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2172/> (дата звернення: 30.03.2025).
4. Олійник М. Світові принципи ESG вже в Україні: що це означає для бізнесу. Інтерфакс-Україна: Інформаційне агентство. 2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/1027682.html> (дата звернення: 30.03.2025).