

Плахотнік О.О.

доктор економічних наук, професор

Кучер М.М.

кандидат економічних наук, доцент

Plakhotnik Olena, Kucher Marharyta

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

PROSPECTS AND MAIN DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF MODERN MANAGEMENT

У статті зроблена спроба на основі узагальнення окремих поглядів, а також констатації факту впливу різних чинників на розвиток сучасного менеджменту виявити можливі перспективи та основні напрями досліджень у цій галузі. Намагаючись уникнути необґрунтованих прогнозів, представлені висновки автори засновують на вже наявних результатах досліджень проблемного поля й тенденцій розвитку менеджменту XXI століття. Показано, що вибір напрямів для наукових досліджень пов'язаний з вирішенням масштабних завдань і розвитком нових видів менеджменту 2.0. Зафіксовано зв'язок завдань з новими видами сучасного менеджменту. На основі вивчення встановленого переліку особливостей української моделі менеджменту показано необхідність зміни пріоритетів відповідно до викликів національних реалій. Підкреслено роль людини в розвитку сучасного менеджменту. Результати проведеного дослідження дають змогу зробити висновок про важливість використання ціннісно-орієнтованого підходу в менеджменті організацій.

Ключові слова: сучасний менеджмент, перспективи, напрями, тенденції, проблемне поле, фактори, розвиток.

В статье предпринята попытка на основе обобщения отдельных взглядов, а также констатации факта влияния различных факторов на развитие современного менеджмента выявить возможные перспективы и основные направления исследований в этой области. Стараясь избежать необоснованных прогнозов, представленные выводы авторы основывают на уже существующих результатах исследований проблемного поля и тенденций развития менеджмента XXI столетия. Показано, что выбор направлений для научных исследований связан с решением масштабных заданий и развитием новых видов менеджмента 2.0. Зафиксирована связь заданий с новыми видами современного менеджмента. На основе изучения установленного перечня особенностей украинской модели менеджмента показана необходимость изменения приоритетов в соответствии с вызовами национальных реалий. Подчеркнута роль человека в развитии современного менеджмента. Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод о важности использования ценностно-ориентированного подхода в менеджменте организаций.

Ключевые слова: современный менеджмент, перспективы, направления, тенденции, проблемное поле, факторы, развитие.

Determining the prospects and directions of development of modern management is associated with the study of its problem field under the influence of various factors. Among the main determinants of management development of the XXI century are most often the "green" economy, globalization and integration processes, digitalization, the complexity of business conditions, growing human needs and increasing the role of its interests in social development. The study of the challenges facing the theory and practice of management today makes it possible to outline current aspects in the characterization of current trends. The most important trends in the development of modern management in the scientific literature include the strengthening of "technocracy" and increasing attention to social and behavioral aspects of management. Highlighting the features and trends of modern management significantly affects the validity of forecasting its prospects. The prospects of development of the Ukrainian model of management which are defined on the basis of studying of national features of management are

considered. The comparison of prospects and opportunities, on the one hand, and development trends, on the other hand, makes it possible to set tasks and identify areas for further transformation of the composition and content of research in the field of management. Twenty-five large-scale management tasks 2.0 have now been formulated. The article establishes the connection between the directions of scientific research and large-scale management tasks of the XXI century. It is concluded that the new managerial reality and philosophy of management need changes in the following areas: humanization and socialization of management, establishing a favorable socio-psychological climate in the team, ensuring publicity in management, supporting creativity and teamwork, counteracting "human cyberization" technologies, development of organizational and communicative management, leadership, diversity management, etc. Management psychology and self-management need to be mobilized. The results of the research provide valuable information on the logic of the development of research in the field of management. The need to transform the methodological foundations of modern management becomes obvious. Bringing the worldview principles of management and management research tools in line with modern requirements is associated with the use of a value-oriented approach.

Key words: modern management, perspectives, directions, tendencies, problem field, factors, development.

Постановка проблеми. Сучасний суспільний розвиток характеризується високим рівнем мінливості та складності. Успішність життєдіяльності організацій у таких умовах безпосередньо залежить від ефективності діючих управлінських систем. Управління, як і будь-який інший вид людської діяльності, підпадає під дію законів еволюційного розвитку суспільства, з часом видозмінюється та набуває нових рис, тобто еволюціонує. Зміна ключових ознак управлінського процесу перебуває у прямому взаємозв'язку зі зміною базових параметрів соціально-економічного розвитку та потребує відповідної професіоналізації управління задля забезпечення ефективності розвитку суспільства загалом та організацій зокрема. Визначення та дослідження тенденцій і проблемних питань у галузі управління загалом та менеджменті зокрема на основі аналізу наукових поглядів та соціально-економічних реалій сьогодення, а також розкриття їх специфіки дадуть змогу виявити контекст професіоналізації управління та обґрунтувати необхідність його зміни для етапу сучасних суспільних трансформацій в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Узагальнення наукових праць, що висвітлюють закономірності теорії та практики менеджменту [1–5], показало, що нині менеджмент перетворився на одну з найбільш динамічно розвинутих галузей науки управління зі своїми філософією, проблемним полем, підходами та методами. В умовах ускладнень та нелінійності розвитку соціально-економічних систем класичний менеджмент, заснований на емпіризмі та практицизмі, вичерпав свій «запас міцності». Основною тезою публікацій другого десятиріччя XXI століття стало визнання методологічної кризи менеджменту та необхідності перегляду всієї теорії управління [6–8]. Задля оновлення класичного менеджменту у 2009 році тридцять п'ять

відомих учених і практиків менеджменту на чолі з Генрі Мінцбергом склали список з двадцяти п'яти масштабних задач менеджменту XXI століття [9]. Пізніше з'явилися праці науковців, які розвивали та доповнювали підходи до вивчення перспектив, можливостей та тенденцій розвитку сучасного менеджменту [7; 10–13]. Нині ці дослідження мають бути продовжені відповідно до викликів сьогодення в аспекті розвитку менеджменту як науки.

Проблемне поле менеджменту багатоаспектне й дуже різноманітне, тому здебільшого воно розглядається за окремими напрямками, які самостійно вибирають науковці та практики за власними інтересами. Роботи, що чітко систематизують, визначають пріоритети, значущість, сенс наукових досліджень і надають уявлення щодо розширення можливостей менеджменту та зміни його парадигми, мають поодинокий характер. Так, цілісне уявлення про проблеми, з якими нині стикаються теорія й практика менеджменту в Україні, викладено в працях Б. Будзан, Г. Канафоцької, Й. Ситника, Л. Федулової та інших науковців [11; 13–15]. Попри значну кількість робіт, на нашу думку, поза увагою залишається ціла низка уявлень про невирішені завдання та можливості сучасного менеджменту, які б дали змогу адаптуватися новаторам менеджменту до мінливих умов завтрашнього дня й потребують більш глибокого дослідження.

Мета дослідження. Академічну спільноту, як і професійне середовище та його кадрові ресурси, у сфері управління хвилює не лише констатація досягнень оригінальних інновацій, розуміння й використання у практичній діяльності можливостей менеджменту, але й перспективи та потенціал наукових розробок, які визначають завтрашній день менеджменту.

Мета статті полягає у визначенні основних напрямів розвитку сучасного менеджменту

та потенціалу прикладних досліджень у галузі управління в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. З останньої чверті ХХ століття й до сьогодні у світі посилюються глобалізаційні та інтеграційні процеси, стрімко розвиваються інформаційні технології, ускладнюються умови діяльності підприємств, зростають потреби людини, підвищується роль її інтересів у суспільному розвитку, здійснюється перехід від «бурої» (традиційної) до «зеленої» (сестейнової) економіки тощо. Ці та багато інших факторів примушують організаційні утворення змінювати свої базові принципи функціонування та розвитку, безпосередньо впливають на формування сучасної системи теоретичного та практичного менеджменту.

Реалії сьогодення викликають багато проблем та ускладнень («бар'єрів») в управлінні, які потребують негайного вирішення. Так, нова сестейнова економіка, що пов'язана зі зміною клімату на планеті, суттєво впливає на виробництво. Актуалізується питання соціальної відповідальності бізнесу. Вплив природних та екологічних факторів обумовлює необхідність змін пріоритетів у стратегічному розвитку підприємств, перш за все суспільних, національних інтересів і цінностей, тільки потім – власних, споживчих. Перед менеджментом постає завдання створення систем заохочень власників засобів виробництва та керівників підприємств/компаній до реалізації майбутніх проектів, спрямованих на першочергові довгострокові «високі» цілі (соціально значні, благородні завдання, орієнтовані на філософські цінності, вічні ідеали краси, справедливості та спільності). Для вирішення цього завдання в західних компаніях широко використовується ціннісно-орієнтований підхід, який передбачає поступову переорієнтацію систем мотивації з грошових винагород на ціннісні установки.

В умовах перевиробництва й насиченого товарами ринку, з одного боку, й домінування моралі отримання задоволення та «інноваційного марнотратства» [16], з іншого боку, актуальним є маркетинговий підхід до управління, який пов'язаний з необхідністю проведення агітації та маніпулюванням свідомістю потенційних споживачів на користь розширення різних послуг.

Виробництво все більше залежить від нових технологій і знань, а також від інтеграційних процесів. У загальних витратах різко зростає частка «інтелектуальних» витрат, набуває поширення когнітивний підхід до управління. Знання стають основною продуктивною силою й засобом виробництва, перетворюються на головне поле конкуренції. В процесі управління знаннями менеджмент заохочує інновації та вдосконалення, сприяє створенню корпоративних спів-

товариств новаторів, командній роботі за одночасної підтримки креативності та різноманіття.

Цифровізація та загальна глобалізація змінюють традиційне уявлення про робоче місце і його роль у виробництві та управлінні. Нові бізнес-моделі, особливо в ІТ-сфері, все частіше роблять ставку на форму праці за межами організації, а саме фріланс. Просторова розосередженість працівників потребує нових методів формування та забезпечення здорового морально-психологічного клімату й гідних умов праці. Вільні форми організації трудового процесу та відносин потребують нових методів управління та змін у традиційній формальній ієрархії. У зв'язку з новими викликами в системі менеджменту змінюється характер використання методів управління: роль організаційно-розпорядчих методів знижується, а соціально-психологічних, навпаки, – підвищується; в економічних методах фокус переноситься з економічних показників на фінансові. Перевлаштування менеджменту для роботи у відкритому глобальному інформаційному просторі пов'язано з диверсифікацією робочої сили, підвищенням вимог до її культурно-освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня. Управлінцям потрібна здатність не лише до дедукції та аналізу, але й до системного мислення й формулювання концепцій [9].

Нині зароджується культура «кібергізації людини», модель якої сприяє байдужості та беземоційності соціуму. З часом це може привести до виведення людини за межі її участі у цифрових процесах. Такий ризик обумовлює необхідність перегляду основних положень не лише теорії організації робочого місця кожного співробітника, але й філософії менеджменту. В наукових працях філософію «спочатку «що» і «як»» рекомендується змінити на філософію «спочатку «хто», а потім «що»».

Проблемною галуззю у сфері менеджменту стає розвиток людини-особистості, її лідерського й культурно-емоційного потенціалу. Від працівника як основного об'єкта менеджменту потрібна вже не стільки старанність, скільки творча ініціатива, креативність, висока зацікавленість у кінцевому результаті. Саме пошукова активність персоналу є головним джерелом успішного функціонування компаній, оскільки більшість змін, що проводяться, в організації здійснюються задля активізації людського фактору. Гасло «Заради людини» поступово стає реалією сьогодення.

Нині співробітник – це не об'єкт управління, а об'єкт-суб'єкт управління, партнер по бізнесу. Водночас реальністю стає зміна характеру відносин керівника й співробітника: сьогодні керівник залежить від інтелектуального співро-

бітника, від його якостей більше, ніж співробітник залежить від керівника. «Змусити звичайних людей творити незвичайні речі – завдання менеджменту в компанії інтелектуальної ери» [1]. Менеджмент все більше орієнтується на найманих працівників розумової праці, що генерують інновації, а саме креативних осіб, потенціал яких ґрунтується на знанні та використанні інтелекту, що володіють цифровими та комунікативними компетенціями. Боротьба за такий «золотий фонд» є одним із головних завдань будь-якої організації.

Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується переходом до більш соціально-орієнтованого управління, основними принципами якого є відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл; інноваційність як найважливіший критерій професіоналізму менеджера; визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством загалом, так і перед окремими людьми, що працюють в організації, зокрема; ставлення до людей як ключового й невичерпного ресурсу організації.

Однак, як і раніше, сучасний менеджмент прагне знайти і розробити засоби й методи, які б сприяли найбільш ефективному досягненню цілей організації, підвищенню продуктивності праці та рентабельності виробництва, з огляду на умови, що склалися у внутрішньому й зовнішньому середовищах організації. Сформовано низку сучасних концепцій менеджменту, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності організацій, а саме фінансово-орієнтований менеджмент, маркетинг-менеджмент, менеджмент якості (процесно-орієнтований менеджмент), менеджмент знань і соціально-гуманістичний менеджмент [13, с. 198].

Основними аспектами нового менеджменту є управління якістю в умовах глобалізації та дезорганізації; зростання різноманіття робочої сили; «відкритий менеджмент»; формування нових видів менеджменту та їх вихід за межі фірми; лідерство VS-менеджменту.

Можливості сучасного менеджменту пов'язуються з такими його особливостями: в основі діяльності сучасних керівників лежить управління змінами; у зв'язку з розвитком інформаційних технологій знижується роль менеджерів середньої ланки; посилюється взаємозв'язок між видами діяльності менеджера й структурами та культурами організації, практика управління віддзеркалює основні цінності та установки; необхідність осмислення великих потоків інформації; необхідність розуміння зовнішнього середовища.

Узагальнюючи вищезазначене, можемо виділити дві найбільш вагомні тенденції розвитку сучасного менеджменту у світі:

1) посилення «технократизму» в управлінні під впливом науково-технічного прогресу та цифровізації, підвищення ролі якості продукції в конкурентній боротьбі та ускладнення місця й ролі пропозиції в економіці;

2) збільшення уваги до соціальних і поведінкових аспектів управління, а саме організаційної культури, різних форм демократизації управлінських функцій, участі рядових працівників в управлінні, власності і прибутках тощо.

Виокремлення особливостей та тенденцій розвитку сучасного менеджменту дає змогу обґрунтовано прогнозувати перспективи його розвитку. Як випливає зі звітів провідних менеджерів Центральної і Західної Європи, США, основні зміни в діяльності управлінців відбудуться в таких сферах [17, с. 46]: авторитарний стиль управління поступається місцем демократичному; скорочується число рівнів управління; розширюється практика делегування повноважень; оплата праці стає більш залежною від кваліфікації і результатів; більшість робіт виконується багатофункціональними командами; основна увага приділяється управлінню людьми; зростає попит на універсальних менеджерів; розширюється практика позаштатних співробітників.

На основі зіставлення перспектив і можливостей менеджменту, з одного боку, і тенденцій його розвитку, з іншого боку, сформульовано двадцять п'ять масштабних завдань менеджменту 2.0 [9]. Подальше науково обґрунтоване вирішення цих практичних завдань є можливим за умов використання знань сучасної теорії менеджменту та проведення відповідно до визначеної проблематики наукових досліджень. Вивчення складу та змісту завдань менеджменту XXI століття доцільно розглядати як початковий етап у процесі визначення подальших перетворень у складі та змісті теорії менеджменту й виокремлення пріоритетних наукових напрямів досліджень (табл. 1).

Оцінка актуалізації масштабних завдань сучасного менеджменту для умов України за дихотомічною шкалою (так/ні), а також наявність наукових поглядів щодо національних особливостей української моделі менеджменту [18; 19] дала змогу дійти висновку про необхідність вирішення проблеми «стикування» національного й міжнародного типів управління, визначення меж та універсальності наявного методологічного інструментарію менеджменту, розширення складу завдань управління і, як наслідок, спектру наукових досліджень.

З огляду на особливості української моделі менеджменту, які характеризуються суперечністю об'єктивної необхідності й психологічного відторгнення форм, що склалися, до основних

**Зв'язок видів менеджменту та напрямів наукових досліджень
з масштабними завданнями менеджменту XXI століття**

Масштабні завдання менеджменту XXI століття	Вид менеджменту за ознакою об'єкта/напрям наукових досліджень
Ставити високі цілі	Гуманізація менеджменту
Керуватися ідеєю корпоративної відповідальності	Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу
Змінити філософію менеджменту	Філософія менеджменту
Відмовитися від традиційної ієрархії	Організаційний менеджмент
Зжити страх і зміцнити довіру	Психологія управління
Змінити принципи контролю	Самоменеджмент
Переосмислити роботу керівників	Лідерство
Зробити ставку на різноманіття	Управління різноманіттям
Створювати стратегію стихійно	Ситуаційний менеджмент
Змінити оргструктуру підприємств	Організаційний менеджмент
Дивитися вперед, а не назад	Інноваційний менеджмент
Вибирати курс розвитку спільно	Командний менеджмент
Створювати комплексні системи оцінювання ефективності	Управління ефективністю
Готувати підґрунтя для проектів завтрашнього дня	Мотиваційний менеджмент
Затвердити інформаційну демократію	Інформаційні системи в менеджменті
Просувати дисидентів і стримувати реакціонерів	HR-менеджмент
Надавати співробітникам більше самостійності	Самоменеджмент
Створювати корпоративні ринки ідей, кадрів і ресурсів	Корпоративний менеджмент
Під час ухвалення рішень відмовлятися від формальної ієрархії	Командний менеджмент
Шукати розумні компроміси	Нові види менеджменту за ознакою об'єкта
Дати волю творчому началу співробітників	Креативний менеджмент
Формувати співтовариства односторонців	Командний менеджмент
Перенастроювати менеджмент для роботи у відкритому світі	Комунікаційний менеджмент, GR-менеджмент
Олюднити ділову мову й методи бізнесу	Соціальний менеджмент, гуманізація менеджменту
Перенавчати управлінців	Філософія менеджменту

пріоритетів розвитку менеджменту в Україні віднесено формування організаційної культури («філософії організації»), що забезпечує задоволення потреб вищих рівнів і лояльність персоналу, яка сприяє досягненню результату; формування ефективних комунікацій; обов'язкове встановлення пайової участі кожного працівника в загальних результатах, що припускає перехід до гармонізації інтересів; нові підходи до співучасті або партнерства всіх працівників організації на всіх етапах її розвитку: від вироблення місії організації, постановки цілей для групи до особистих цілей; відмова від прирощеного й формування підприємницького типу організаційної поведінки, розвиток інтрапідприємства, вивільнення творчої підприємницької активності на внутрішньо фірмовому рівні; тех-

нологізація менеджменту як чинник ефективності управління та інноваційний засіб мотивації персоналу до саморозвитку; самоменеджмент керівника, його вміння дати оцінку своїм управлінським якостям, результатам роботи, виявити обмеження й слабкості у своїй діяльності, працювати над собою задля пошуку резервів і постійного вдосконалення, що також є важливим поведінковим ресурсом підвищення ефективності управління [15; 19, с. 39].

Названі пріоритети надають цінну інформацію щодо логіки розвитку наукових досліджень у сфері менеджменту. Напрямок подальших наукових пошуків вбачаємо в дослідженні методологічних засад сучасного менеджменту.

Висновки з проведеного дослідження. Дослідження сучасних реалій, проблемного

поля та тенденцій розвитку сучасного менеджменту дає змогу виділити пріоритети та актуальні напрями можливого розвитку прикладних досліджень, запропонувати в подальшому адекватні та оригінальні інновації в менеджменті XXI століття. Концепції, на які сьогодні спирається практична діяльність підприємств і які орієнтовані на вирішення приватних завдань щодо економічного зростання, потребують перегляду. Для якісно нового етапу розвитку менеджменту необхідні нові підходи, які забезпечать нові рекомендації та дадуть змогу узгодити цілі підприємств із завданнями суспільного розвитку в умовах сьогодення.

Безперечною умовою філософії сучасного менеджменту, що відповідає сучасним ре-

ліям, є усвідомлення зростаючої ролі людини, її професіоналізму, особистих якостей, а також усієї системи взаємовідносин працюючих у діяльності організації. Гуманізація та соціалізація менеджменту, налагодження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечення гласності в управлінні, підтримка креативності та командної роботи, протидія «кібергізації людини» за широкого застосування цифрових технологій тощо є неповним переліком подальших напрямів розвитку менеджменту як науки.

В умовах боротьби за людські ресурси ціннісно-орієнтований підхід є одним з основних елементів методологічного інструментарію менеджменту організацій.

Список використаних джерел:

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. Москва : ИД «Вильямс», 2003. 270 с.
2. Друкер П. Управление в обществе будущего. Москва : ИД «Вильямс», 2007. 139 с.
3. Канке В. Философия менеджмента : учебник. Москва : КНОРУС, 2010. 392 с.
4. *Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера ; пер. с англ. В. Кузина.* Санкт-Петербург : Питер, 2001. 1168 с.
5. Новопашин А. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики : монография. Москва : Высшая школа, 2001. 230 с.
6. Баценко Л., Галенін Р., Андрієнко А. Становлення сучасних теоретичних положень про організацію в аспекті розвитку науки управління. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 258–265.
7. Кузин Д. Менеджмент XXI века: новый взгляд. *Теория и практика управления*. 2014. № 4. С. 16–25.
8. Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента. *Best Business Books*. 2013. 276 с.
9. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века. *Harvard Business Review*. 2009. Октябрь. URL: http://www.germostroy.ru/opinion/art_887.php (дата звернення: 26.09.2020).
10. Антонов В., Кузьмина Е. Факторы и тенденции развития менеджмента. *Актуальные вопросы управления*. 2015. № 3. С. 90–93.
11. Канафоцька Г. Нова парадигма менеджменту XXI століття. URL: <https://www.ar25.org/node/12949> (дата звернення: 24.09.2020).
12. Кузьмін О., Петришин Н., Сиротинська Н. Нова парадигма побудови систем менеджменту. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2010. Вип. 6. С. 75–82.
13. Ситник Й. Засади формування парадигми менеджменту світогляду й особистісно-власницького зростання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 196–206.
14. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ : Основи, 2001. 349 с.
15. Федулова Л. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. Київ : Фенікс, 2005. 320 с.
16. Чухрай Н. Сучасна модель розвитку суспільства: інноваційне марнотратство чи об'єктивна необхідність? *Бізнес-Інформ*. 2012. № 5. С. 8–12.
17. Сухинин В., Горшенина М. Введение в менеджмент : учебное пособие. Сызрань, 2010. 114 с. URL: <http://docplayer.ru/27289113-Vvedenie-v-menedzhment-uchebnoe-posobie.html> (дата звернення: 10.10.2020).
18. Будзан Б. Ретроспектива і перспектива менеджменту в Україні. *Економічний часопис*. 2002. № 3. С. 41–46.
19. Родченко В. Деякі підходи щодо вдосконалення систем управління виробництвом в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Rodchenko_308.htm (дата звернення: 10.10.2020).

References:

1. Druker P. (2003) Zadachi menedzhmenta v XXI veke / per. s angl. Moscow: ID "Vil'yams", 270. (in Russian)
2. Druker P. (2007) Upravlenie v obshchestve budushchego. Moscow: Izd. dom "Vil'yams", 139. (in Russian)
3. Kanke V. (2010) Filosofiya menedzhmenta: uchebник. Moscow: KNORUS, 392. (in Russian)

4. Klassiki menedzhmenta / pod red. M. Uornera; per. s angl. V. Kuzina (2001). SPb.: Piter, 1168. (in Russian)
5. Novopashin A. (2001) Menedzhment v usloviyah globalizatsii mirovoj ehkonomiki: monografiya. Moscow: Vyssh. shk., 230. (in Russian)
6. Batsenko L., Halenin R., Andriienko A. (2018) Stanovlennia suchasnykh teoretychnykh polozhen pro orhanizatsiiu v aspekti rozvytku nauky upravlinnia. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 18, pp. 258–265. (in Ukrainian)
7. Kuzin D. (2014) Menedzhment XXI veka: novyj vzglyad. *Teoriya i praktika upravleniya*, no. 4, pp. 16–25. (in Russian)
8. Gehri Hehmel, Bill Brin (2013) Budushchee menedzhmenta. Best Business Books, 276.
9. Hehmel G. (2009) Menedzhment 2.0: novaya versiya dlya novogo veka. *Harward Business Review*, Oktyabr. Available at: http://www.germostroy.ru/opinion/art_887.php (accessed 26 September 2020).
10. Antonov V., Kuz'mina E. (2015) Faktory i tendentsii rozvitiya menedzhmenta. *Aktual'nye voprosy upravleniya*, no. 3, pp. 90–93.
11. Kanafotska H. Nova paradyhma menedzhmentu XXI stolittia. Available at: <https://www.ar25.org/node/12949> (accessed 24 September 2020).
12. Kuzmin O., Petryshyn N., Syrotynska N. (2010) Nova paradyhma pobudovy system menedzhmentu. *Naukovyi visnyk "Demokratychnye Vriaduvannia"*, vol. 6, pp. 75–82.
13. Sytnyk Y. (2013) Zasady formuvannia paradyhmy menedzhmentu svitohliadu y osobystisno-vlasnytskoho zrostannia. *Visnyk Natsionalnoho Universytetu "Lvivska Politekhnikha"*. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 778, pp. 196–206.
14. Budzan B. (2001) Menedzhment v Ukraini: suchasnist i perspektyvy. Kyiv: Osnovy, 349. (in Ukrainian)
15. Fedulova L. (2005) Aktualni problemy menedzhmentu v Ukraini. Kyiv: Feniks, 320. (in Ukrainian)
16. Chukhrai N. (2012) Suchasna model rozvytku suspilstva: innovatsiine marnotratstvo chy obiektyvna neobkhdnist? *Biznes-Inform*, no. 5. pp. 8–12.
17. Suhinin V., Gorshenina M. (2010) Vvedenie v menedzhment: uch. posobie. Syzran', 114. Available at: <http://docplayer.ru/27289113-Vvedenie-v-menedzhment-uchebnoe-posobie.html> (accessed 10 October 2020).
18. Budzan B. (2002) Retrospektyva i perspektyva menedzhmentu v Ukraini. *Ekonomichnyi chasopys*, no. 3, pp. 41–46.
19. Rodchenko V. Deiaki pidkhody shchodo vdoskonalennia system upravlinnia vyrobnytstvom v Ukraini. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. Available at: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Rodchenko_308.htm (accessed 10 October 2020).