

doi: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2018.02.132>

УДК 33.338.26+330.356

Л.В. ЖАРОВА, д-р екон. наук, професор
University of Economics and Humanities, м. Бельсько-Бяла, Польща
(orcid.org/0000-0002-3568-775X)

СУЧАСНІ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ТОЧКИ ПЕРЕТИНУ

Ключові слова: менеджмент, сталий розвиток, ощадливе виробництво, спільна економіка, ціннісна пропозиція роботодавця.

Розглянуто розвиток сучасних теорій менеджменту крізь вимоги сталого розвитку, що наразі визнані засадничими в усьому світі. Серед сучасних підходів обрано три основних: ощадливе виробництво, суспільна економіка та ціннісна пропозиція роботодавця як такі, що характеризують розвиток теорій управління у сучасному світі, якому властиві мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність. Зроблено висновки про те, що постулати сталого розвитку мають безпосередній вплив на управління організаціями та підприємствами, а дотримання балансу між економічною, соціальною та екологічно-ресурсною складовими наразі є необхідною умовою для розвитку на рівні організації. Висловлено застереження щодо нетотожності понять цілей сталого розвитку території і підприємства, а також те, що застосування концепції сталості в межах конкретних одиниць господарювання потрібно підтримувати і стимулювати економічними, інституційними та іншими інструментами.

Дослідження щодо ефективності управління не втрачають своєї актуальності вже багато років, і з огляду на швидкість та всеохопний характер змін у соціально-економічному житті суспільств — залишаться на порядку денному. Пропоноване дослідження — це пошук точок перетину менеджменту (рівня організації) та управління (територіального рівня) з позицій сучасних теоретичних розробок. Ми виходимо з того, що для територіального розвитку наразі актуальною та найдекларованішою є концепція сталості, утілення якої стимулюється, зокрема, численними міжнародними та багатосторонніми угодами, конвенціями, стратегіями тощо.

Під сталим розвитком розуміють такий, що забезпечує економічне зростання та соціальний добробут за умов ощадливого використання ресурсів і урахування інтересів майбутніх поколінь, включаючи їхню потребу у безпечному і здоровому довкіллі. Комісія Г.Х. Брундтланд визначала сталий розвиток як такий, що задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [1]. Отже, основою сучасного розвитку, є прагнення поєднання соціальної, екологічної та економічної складової (у рамках даного дослідження ми не досліджуємо онтологію терміна, вживаючи законодавчо закріплений і загальнозживаний переклад *sustainable development* — сталий розвиток).

Вважаємо, що попри використання у дослідженнях поняття сталий розвиток підприємства [2—4 та ін.], коректнішим видається акцентування уваги на менеджменті та ефективному розвитку із запровадженням сталих підходів (принципів) або у рамках вимог сталого розвитку територій, або громад чи держави [5—8]. Сталий розвиток притаманний державам (громадам), які на певній території прагнуть досягти паритету економічних, екологічних та соціальних інтересів сьогодення за умов стратегічного бачення підтримування цього балансу у майбутньому в інтересах спільноти. Водночас підприємство (організація) має вузьку і конкретнішу місію діяльності, що не охоплює добробут та інтереси усіх верств населення й території; крім того, підприємство може бути ліквідовано або реорганізовано, залишивши по собі наслідки, що впливатимуть на громаду і після припинення діяльності. Проте підприємство (організація) як квазізакрита система не може ігнорувати сучасні стратегічні пріоритети розвитку, серед яких безумовно є забезпечення сталості, воно має інтегруватись і адаптуватись до нових вимог. У рамках пропонованого дослідження ми прослідкуємо розвиток сучасних теорій менеджменту з позицій саме сталого розвитку (як паритетності трьох складових: соціальної, економічної і екологічної) і спробуємо узагальнити нові тенденції в управлінні організацією.

Менеджмент, за одним із визначень Оксфордського словника [9], — це процес взаємодії матеріальної складової і людей. Власне історія розвитку менеджменту як науки пов'язана зі зміною фокусу із речовинної і процесної складової до людської, від того, як удосконалити процес до того, як поліпшити взаємодію між усіма членами організації: від наукового менеджменту Ф. Тейлора [10] і тріблігами [11] до піраміди цінностей Г. Хамеля [12] і типізації менеджерів за І. Адізесом [13].

Один із класиків теорій менеджменту П. Друкер розглядає менеджмент, як інститут керівництва і управління [14]. Він зазначає, що більшість із керівників не сприймають свою діяльність як менеджмент, а скоріш як повсякденну пов'язану з керівництвом рутину, тому вони практично не готові до вирішення складних завдань, при цьому найскладніші проблеми управління лежать зовсім не в сфері технології або політики. Джерела цих проблем — усере-

дині підприємства. Ці проблеми породжуються успіхами і досягненнями менеджменту як такого. П. Друкер також зазначає, що основне завдання менеджменту залишається незмінним — забезпечити спільну роботу людей через єдині цілі та загальні цінності, сформувати найкращу структуру організації, створити умови для навчання і підвищення кваліфікації працівників, які дадуть їм змогу ефективно виконувати свої обов'язки і вчасно реагувати на зміни виробничого середовища.

Однак потрібно зауважити, що сутність цього основного завдання усе ж змінилась, хоча б тому, що змінився якісний склад робочої сили: раніше основну масу робітників становив малокваліфікований персонал, тоді як зараз керівникам доводиться мати справу із високоосвіченими працівниками, і застосування розумової праці зростає (рис. 1).

Усі ці технологічні, економічні, соціальні та культурні зміни не можуть не впливати на менеджмент підприємства, створюючи нові підходи, напрями та / або теорії, серед яких можна відмітити ціннісну пропозицію роботодавця (*employee value proposition*), суспільну економіку (*gig-economics*) та ошадливе виробництво (*lean management*).

Спершу зупинимось на двох сучасних підходах до менеджменту, що сконцентровані на працівниках, адже орієнтація процесів менеджменту на економічній складовій є очевидною і природною (забезпечення економічної ефективності — це те, що й дало поштовх для розвитку менеджменту як окремої науки). Викладені нижче підходи — це певною мірою розбудова надбання М.П. Фоллет, яка перша відзначила роль персоналу в ефективному управлінні і зацентрувала увагу на важливості взаємодії між керівниками та працівниками, окресливши різницю між менеджером та лідером.

Ціннісна пропозиція роботодавця (*EVP, employee value proposition*) — це підхід, коли не лише робітник намагається вразити роботодавця, але й роботодавець зацікавлений у створенні позитивного реноме фірми на ринку робочої сили. Б. Мічінгтон [16] визначає ціннісну пропозицію роботодавця як те, що працівник може отримати в обмін на навички та досвід, які працівник приносить до організації. Зазначений підхід, орієнтований на працівників, узгоджується із чинними стратегіями та місією розвитку організації та робить її привабливим місцем роботи (рис. 2).

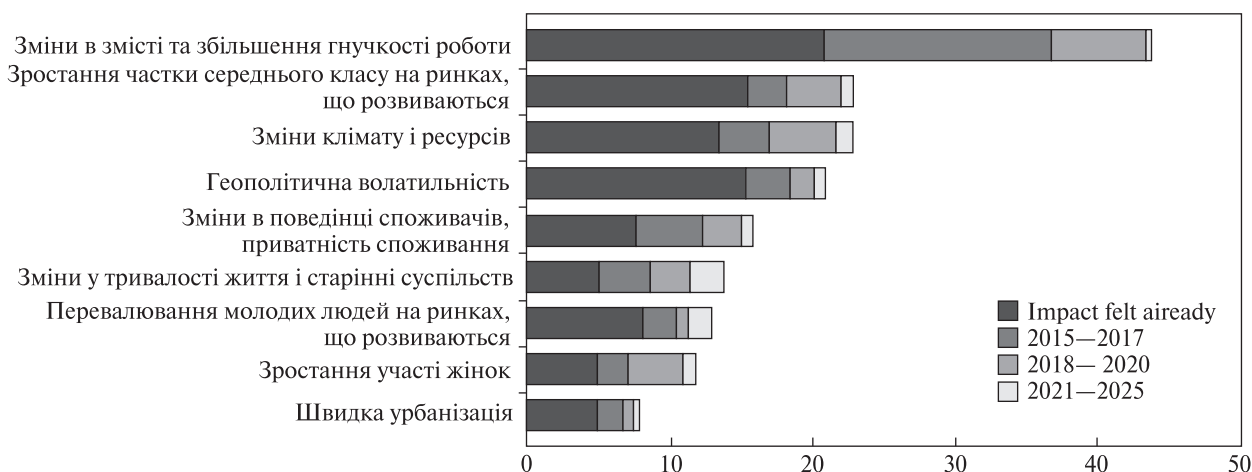


Рис. 1. Дія демографічних і соціально-економічних факторів, що впливають на ринок праці [15]

Організація не просто вибудовує свій імідж на ринку, щоб укріпити позиції і посунути конкурентів, вона тепер піклується про свій імідж на ринку праці серед нинішніх і майбутніх працівників, щоб укріпити свої позиції в рекрутингу (*head hunting*). До п'яти ключових категорій ціннісного менеджменту відносяться: можливості (кар'єрне зростання, а також перспективи розвитку як особистісного так і організаційного), нагороди (сюди можуть входити медичні та пенсійні виплати, тривала відпустка тощо), робота (можливість забезпечення балансу дім — робота для всіх), організація (не тільки ефективність функціонування, але й соціальна відповідальність) і люди (сюди входять професійні та особистісні якості і репутація)[18].

Такий підхід, зокрема, має і прямі економічні вигоди, за результатами одного з досліджень, він допомагає удвічі скоротити виплати під час звільнення та пошуку і наймання спеціалістів, на 69 % скорочує плинність кадрів та дає змогу максимально використовувати потенціал ринку робочої сили [19].

Згідно із дослідженням, для 75 % опитаних важливо бути частиною компанії із правильними цінностями і корпоративною культурою, 57 % прийшло до компанії через те, що їхні власні цінності збігаються із цінностями компанії, 65 % не готові працювати в компаніях із поганою репутацією, навіть якщо заробітна плата там висока [20, 21]. Таким чином, сьогодні сильний бренд роботодавця (орієнтація на працівника) стає одним із ключових факторів успішного розвитку бізнесу.

Певною протилежністю щодо менеджерських підходів і сприйняття організації та настанов у

сучасному світі є гіг-економіка (*gig economy*) або економіка спільного (*sharing economy*). Основу суспільної економіки складають мобільні сервіси, які допомагають людям взаємодіяти в економічному полі прямо, без посередників, таких як, наприклад, державні уряди. Від економіки спільного, де люди спільно користуються речами, гіг-економіка відрізняється тим, що тут люди стають працівниками (фрілансерами) і надають певні послуги. Оскільки проблема персоналу за такого підходу стає умовною — людину можна легко звільнити та замінити без проблем із трудовим кодексом — це призводить до радикальних змін в економіці, адже традиційні компанії, які несуть додаткові витрати, у цьому випадку програють.

На сьогодні немає точної оцінки розмірів економіки спільного, саме через її спонтанність і періодичність зайнятості. Оцінки розмірів гіг-економіки США коливаються від 0,1 до 34 % усіх, хто працює на повну зайнятість саме у цьому секторі [22].

Переходячи до ресурсно-екологічної складової, що обумовлює менеджмент у рамках організації, треба відзначити ощадливе виробництво (*lean management*). Варто ще раз підкреслити, що у рамках цього дослідження ми не аналізуємо шляхи запровадження концепту сталості в практики менеджменту, а те, як згаданий концепт їх змінює.

Мета ощадливого виробництва — мінімізація (в ідеалі — уникнення) усіх видів втрат і отримання максимальної ефективності використання ресурсів шляхом поступального та безперервного удосконалення всіх бізнес-процесів організації, спрямованих на підвищення

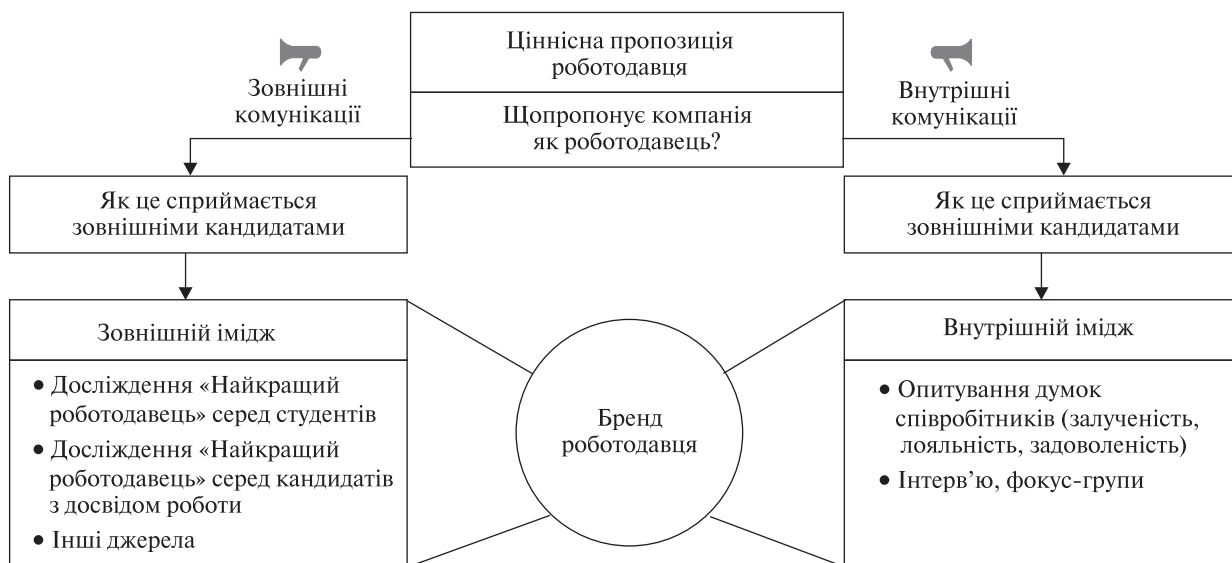


Рис. 2. Схема формування ціннісної пропозиції роботодавця, за метріалами Ernst&Yang [17]

СУЧАСНИЙ СТАН	НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ
Машини та штучний інтелект займають робочі місця людей	Робота і робочі завдання перепроектовуються для того, щоб більше використовувати основні людські навички, і розширюються завдяки технологіям
Працівники, зайняті повний робочий день, є основним джерелом талантів	Доступним є увесь континуум талантів, включно із контрактниками, фрілансерами, гіг-працівниками тощо
Планування робочої сили зосереджується на працівниках, зайнятих повний робочий день, і вимогах до навичок	Планування робочої сили зводиться до аналізу варіантів різноманітних трудових ресурсів і технологій
Робота є статичною порівняно із фіксованими вимогами	Життєвий цикл навичок постійно скорочується та робота постійно повторно винаходить
Робота й кар'єрна драбина базуються на робочих завданнях та робочій силі	Проекти, завдання й стажування є складовими роботи: кар'єра становить портфоліо проектів та досвіду
Робототехніка та когнітивні технології є роботою підрозділів ІТ	Інтеграція людей і технологій є загальним завданням
Робота HR в автоматизації зосереджується на зміні керівництва та робочої сили	HR відіграє стратегічну роль у полегшенні та управлінні перепроектуванням роботи та навчанням робочої сили
Фундаментальний елемент роботи — посада із формальною посадовою інструкцією	Фундаментальний елемент роботи — завдання, які є збірними елементами «робіт» та «ролей»

Рис. 3. Майбутнє роботи та менеджменту

задоволеності споживачів [23]. Тобто все, що не додає цінності для споживача, за такого підходу може класифікуватися як втрати, і має бути усунене. Власне такий підхід був уперше запроваджений менеджерами Таїчі Оно (*Taiichi Ohno*), Шігео Шінго (*Shigeo Shingo*) та іншими у корпорації Тойота з використанням ідеології *kaizen* (з японського — прагнення до кращого). Ідея полягала в усуненні всіх видів втрат та пошуку найліпшого варіанта виконання

робіт, але, на відміну від Ф. та Л. Гілбертів, процес розглядався ширше від розробки до поставки споживачу.

За даними Інституту ошадливого виробництва [24], упровадження підходів концепції ошадливого виробництва дає змогу скоротити у середньому: тривалість виробничого циклу — на 50 %, обсяги незавершеного виробництва — на 60, кількість випадків перероблення продукції — на 70, необхідні площі — на 30, необ-

хідний для переналаштування обладнання час — на 65 %.

Зазначений підхід неможливий без формування ощадливого мислення, яке, зокрема, передбачає: подолання виробничих проблем (обґрунтування розміру партій, встановлення ефективного використання обмежених ресурсів, розроблення раціонального графіка виробництва, планування виробничого процесу та виробничих площ); подолання організаційних проблем (обґрунтування потоку створення цінності за всіма структурними підрозділами, делегування повноважень конкретному виконавцю, фокусування роботи на створення цінності для споживача через удосконалення процесів і ліквідацію втрат) [23].

Ощадливе виробництво критикують за зосередження уваги на процесі та ігнорування людської складової [25], а також обмеженість застосування (адже найуспішнішим досвідом є використання такого підходу у галузі автомобілебудування).

Отже, сучасний світ, світ *VUCA* (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*) [26, 27], тобто такий, для якого ключовими характеристиками є мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність (МіНСНий світ), вимагає перегляду підходів до ведення бізнесу та управління на всіх рівнях. Усе більше йде мова про постієрархічні моделі менеджменту. Наразі конкурентний ландшафт можна охарактеризувати словом «розрив», у тому сенсі, що у сучасній економіці ідеї поступового прогресу, безперервного удосконалення, тяглості та оптимізації процесу більше не є стовідсотковою запорукою успіху.

Сили, що зсувають парадигму, тобто когнітивні технології та відкриту економіку талантів, перебудовують майбутню робочу силу, змушуючи багато організацій переглядати те, як вони проектують свої робочі процеси, організовують роботу та планують майбутнє зростання [28]. Зміну підходів до сучасного підприємства, що узагальнено на основі [15, 20, 22, 24], наведено на рис. 3.

Таким чином, розвиток сучасного менеджменту будується на прагненні довгострокового балансу усіх складових і максимально ефективного використання ресурсів. Наразі неможливо побудувати безперервний успіх без «внутрішнього підприємництва», тобто інтрапідприємства (*intrapreneurship*) (детальніше

про термін у [29, 30]) — створення нових ідей усередині організації.

Висновки. Цілі сталого розвитку створюють в Україні нову систему взаємоузгоджених управлінських заходів за економічним, соціальним та екологічним (природоохоронним) вимірами, спрямовану на формування суспільних відносин на засадах довіри, солідарності, рівності поколінь, безпечного навколишнього середовища. Основою сталого розвитку є невід’ємні права людини на життя та повноцінний розвиток [31].

Розвиток підприємств (організацій) відбувається також під впливом важелів: прямого (зміна уподобань споживачів, вимоги щодо умов виробництва та якості продукції, обмеженість ресурсів тощо) і непрямого (стратегічні документи на рівні держави та світу, конкуренція в умовах глобалізації) впливу. Вони стимулюють запровадження вимог та ідей сталого розвитку у повсякденну діяльність і змінюють підходи до менеджменту, змушуючи упроваджувати ідеї сталого розвитку, і як паритету економічної, екологічної та соціальної складових, і як вимог на нормативно-правовому рівні.

Зростання мобільності робочої сили, спрощення доступу до інформації та збільшення можливостей її розповсюдження у разі одночасного зниження можливості контролювати інформаційні потоки (зокрема відгуки споживачів та працівників), здешевлення витрат на доставку багатьох товарів та інші фактори, що роблять споживачів і працівників менш залежними від конкретного виробника (працедавця), змушують підприємства переосмислювати менеджмент і робити його чутливішим до зміни світогляду суспільства.

Сучасний світ *VUCA*, для якого притаманні мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність, вимагає перегляду та переосмислення підходів до управління підприємством. Ключовим словом сучасних теорій є переосмислення (*rethinking*) як основа для розв’язання проблем і підвищення конкурентоспроможності та поєднання підприємництва й інтрапідприємства.

Наразі не існує правильних та однозначних відповідей на питання, яка теорія менеджменту є правильною і як правильно керувати підприємством (наприклад і ціннісна пропозиція роботодавця, і спільна економіка мо-

жуть бути ефективними у різних галузях). Водночас ключова ідея для успіху може бути сформульована в дусі концепції сталого розвитку: гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних складових розвитку, який не виснажуватиме природні та людські ресурси, а тому матиме можливість тривати досить довго.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Butlin J. Our common future. By World commission on environment and development. *Journal of International Development*. 1987. Vol. 1 (2). P. 284—287.
2. Смачило І.І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. № 3 (67). С. 79—82.
3. Перерва П.Г. Інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика — антикризові інструменти сталого розвитку підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: зб. наук. пр. (економічні науки)*. 2017. № 46 (1267). С. 78—82.
4. Ілляшенко С.М., Колодка А.В. Роль іміджу у забезпеченні сталого розвитку промислових підприємств. *Сталий розвиток — XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2016*. Черкаси: видавець Чабаненко Ю., 2016. С. 522—535.
5. Bendell J. Terms for endearment: Business, NGOs and sustainable development. London: Routledge, 2017. 280 p.
6. Waddock S., McIntosh M. SEE change: Making the transition to a sustainable enterprise economy. London: Routledge, 2017. 202 p.
7. Kolk A. The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*. 2016. Vol. 51 (1). P. 23—34.
8. Жарова Л.В., Какутич Є.Ю., Хлобистов Є.В. Екологічне підприємництво та екологізація підприємництва: теорія, організація, управління. За наук. ред. Б.М. Данилишина. Київ-Сімферополь, 2009. 240 с.
9. Management. Oxford dictionary (online version). URL: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/management> (last accessed: 10.05.2018).
10. Taylor Frederick W. Scientific management. *The Sociological Review*. 1914. № 7.3. P. 266—269.
11. Price Brian Frank and Lillian Gilbreth and the Manufacture and Marketing of Motion Study, 1908—1924. Business and economic history, Second Series (On-line resource). 1989. Vol. 18. URL: <http://web.mit.edu/allanmc/www/TheGilbreths.pdf> (last accessed: 10.05.2018).
12. Hamel G. The Future of Management. Harvard: Harvard Business School Press, 2007. 432 p.
13. Адієз І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Київ: Наш Формат, 2017. 288 с.
14. Peter Drucker. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. New York: Collins Business Essentials, 2008. 358 p.
15. The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. 2016. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf (last accessed: 12.05.2018).
16. Minchington B. Employer Brand Leadership. Australia: A Global Perspective, Collective Learning Australia, 2010. 124 p.
17. Дослідження «Найкращий роботодавець» Щорічне опитування студентів та кандидатів з досвідом роботи 2017. EY.com. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-best-employer-brief-guide-ukr/\\$FILE/ey-best-employer-brief-guide-ukr.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-best-employer-brief-guide-ukr/$FILE/ey-best-employer-brief-guide-ukr.pdf) (дата звернення: 11.05.2018).
18. What is the Employee Value Proposition? URL: <https://www.cebglobal.com/insights/employee-value-proposition.html> (last accessed: 12.05.2018).
19. Introduction to EVP CEB's Employment Value Proposition Framework. CEB Corporate Leadership Council. URL: <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/insights/evp/pdfs/introduction-to-evp-full.pdf?pageRequestId=a2384781-cc27-4dbc-a2b4-e51c32a0885a> (last accessed: 06.05.2018).
20. Employer Branding Report 2017. Practice Managers Australia. URL: <https://www.practicemanagersaustralia.com.au/media/Practice-Managers-AU/EmployerBrandingReportSpread.pdf> (last accessed: 06.05.2018).
21. How to Strengthen Your Reputation as an Employer. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2018/05/how-to-strengthen-your-reputation-as-an-employer> (last accessed: 08.05.2018).
22. US gig economy: data shows 16m people in «contingent or alternative» work. *The Guardian*. URL: <https://www.theguardian.com/business/2018/jun/07/america-gig-economy-work-bureau-labor-statistics> (last accessed: 08.05.2018).
23. Колос І., Гречан А. Етапи розвитку концепції щадливого виробництва та особливості її адаптації до національної економіки. *Журнал європейської економіки*. 2016. Т. 15. № 4. С. 455—467.
24. Lean enterprise institute. URL: <https://www.lean.org/WhatsLean/> (last accessed: 08.05.2018).
25. Hopp W., Spearman M. Factory Physics: Foundations of Manufacturing Management. 3rd ed. 2008. URL: <http://www.factoryphysics.com/> (last accessed: 08.05.2018).
26. What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> (last accessed: 07.05.2018).
27. Pasmore B., O'Shea T. Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People and Strategy*. 2010. Vol. 33. P. 4—32.
28. Global Human Capital Trends 2017. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2017-10.pdf> (last accessed: 08.05.2018).

29. Gündoğdu M.Ç. Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*. 2012. Vol. 41. P. 296–303.
30. Elting Liz Millennials & The Opportunity of Intrapreneurship. *Forbes*. 28.06.2017. URL: <https://www.forbes.com/sites/lizelting/2017/06/28/millennials-the-opportunity-of-intrapreneurship/#624c72c1378e> (last accessed: 12.05.2018).
31. Цілі Сталого Розвитку: Україна: Національна доповідь. Київ, 2017. 174 с. URL: <http://un.org.ua/ua/publikatsii-ta-zvity/un-in-ukraine-publications/4203-2017-natsionalna-dopovid-tsilei-staloho-rozvytku-ukraina-iaka-vyznachaie-bazovi-pokaznyky-dlia-dosiahnennia-tsilei-staloho-rozvytku-tssr> (дата звернення: 05.08.2018).

Надійшла 20.05.2018

REFERENCES

1. Butlin J. Our common future. By World commission on environment and development. *Journal of International Development*. 1987. Vol. 1 (2). P. 284-287.
2. Smachylo I.I. Pryntsyvy formuvannia ta struktura mekhanizmu upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva. *Ekonomika rozvytku*. 2013. No. 3 (67). S. 79-82 [in Ukrainian].
3. Pererva P.H. Innovatsiina, investytsiina ta marketynhova polityka — antykryzovi instrumenty staloho rozvytku pidpriemstva. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*: zb. nauk. pr. (ekonomichni nauky). 2017. No. 46 (1267). S. 78-82 [in Ukrainian].
4. Illiashenko S.M., Kolodka A.V. Rol imidzhu u zabezpechenni staloho rozvytku promyslovykh pidpriemstv. Stalyi rozvytok — KhKhI stolittia: upravlinnia, tekhnolohii, modeli. Dyskusii 2016. Cherkasy: vydavets Chabanenko Yu., 2016. S. 522-535 [in Ukrainian].
5. Bendell J. Terms for endearment: Business, NGOs and sustainable development. London: Routledge, 2017. 280 p.
6. Waddock S., McIntosh M. SEE change: Making the transition to a sustainable enterprise economy. London: Routledge, 2017. 202 p.
7. Kolk A. The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*. 2016. Vol. 51 (1). P. 23-34.
8. Zharova L.V., Kakutykh Ye.Iu., Khlobystov Ye.V. Ekolohichne pidpriemnytstvo ta ekolohizatsiia pidpriemnytstva: teoriia, orhanizatsiia, upravlinnia. Za nauk. red. B.M.Danylyshyna. Kyiv-Simferopol, 2009. 240 s. [in Ukrainian].
9. Management. Oxford dictionary (online version). URL: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/management>
10. Taylor Frederick W. Scientific management. *The Sociological Review*. 1914. No. 7.3. P. 266-269.
11. Price Brian Frank and Lillian Gilbreth and the Manufacture and Marketing of Motion Study, 1908-1924. Business and economic history, Second Series (On-line resource). 1989. Vol. 18. URL: <http://web.mit.edu/allanmc/www/TheGilbreths.pdf>
12. Hamel G. The Future of Management. Harvard: Harvard Business School Press, 2007. 432 p.
13. Adizez I. Idealnyi kerivnyk. Chomu nym nemozhlyvo staty. Kyiv: Nash Format, 2017. 288 s. [in Ukrainian].
14. Peter Drucker. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. New York: Collins Business Essentials, 2008. 358 p.
15. The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. 2016. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf
16. Minchington B. Employer Brand Leadership. Australia: A Global Perspective, Collective Learning Australia, 2010. 124 p.
17. Doslidzhennia «Naikrashchi robotodavets» Shchorichne opytuvannia studentiv ta kandydativ z dosvidom roboty 2017. EY.com. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-best-employer-brief-guide-ukr/\\$FILE/ey-best-employer-brief-guide-ukr.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-best-employer-brief-guide-ukr/$FILE/ey-best-employer-brief-guide-ukr.pdf) [in Ukrainian].
18. What is the Employee Value Proposition? URL: <https://www.cebglobal.com/insights/employee-value-proposition.html>
19. Introduction to EVP CEB's Employment Value Proposition Framework. CEB Corporate Leadership Council. URL: <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/insights/evp/pdfs/introduction-to-evp-full.pdf?pageRequestId=a2384781-cc27-4dbc-a2b4-e51c32a0885a>
20. Employer Branding Report 2017. Practice Managers Australia. URL: <https://www.practicemanagersaustralia.com.au/media/Practice-Managers-AU/EmployerBrandingReportSpread.pdf>
21. How to Strengthen Your Reputation as an Employer. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2018/05/how-to-strengthen-your-reputation-as-an-employer>
22. US gig economy: data shows 16m people in «contingent or alternative» work. *The Guardian*. URL: <https://www.theguardian.com/business/2018/jun/07/america-gig-economy-work-bureau-labor-statistics>
23. Kolos I., Hrechak A. Etapy rozvytku kontseptsii oshchadlyvoho vyrobnytstva ta osoblyvosti yii adaptatsii do natsionalnykh ekonomik. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*. 2016. Vol. 15. No. 4. S. 455-467 [in Ukrainian].
24. Lean enterprise institute. URL: <https://www.lean.org/WhatsLean/>
25. Hopp W., Spearman M. Factory Physics: Foundations of Manufacturing Management. 3rd ed. 2008. URL: <http://www.factoryphysics.com/>
26. What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
27. Pasmore B., O'Shea T. Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People and Strategy*. 2010. Vol. 33. P. 4-32.
28. Global Human Capital Trends 2017. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2017-10.pdf>

29. Gündoğdu M.Ç. Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*. 2012. Vol. 41. P. 296–303.
30. Elting Liz Millennials & The Opportunity of Intrapreneurship. *Forbes*. 28.06.2017. URL: <https://www.forbes.com/sites/lizelting/2017/06/28/millennials-the-opportunity-of-intrapreneurship/#624c72c1378e>
31. Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina: Natsionalna dopovid. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy. K., 2017. 174 s. URL: <http://un.org.ua/ua/publikatsii-ta-zvity/un-in-ukraine-publications/4203-2017-natsionalna-dopovid-tsili-staloho-rozvytku-ukraina-iaka-vyznachaie-bazovi-pokaznyky-dlia-dosiahnennia-tsilei-staloho-rozvytku-tssr> [in Ukrainian].

Received 20.05.2018

Л.В. Жарова

University of Economics and Humanities, г. Бельско-Бьяла, Польша

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ: ТОЧКИ ПЕРЕСЕЧЕНИЯ

Проанализировано развитие современных теорий менеджмента через требования устойчивого развития, которые на данный момент во всем мире признаны основополагающими. Среди множества современных подходов выбраны три основных: бережливое производство, общественная экономика (гиг-экономика) и ценностное предложение работодателя, как наиболее точно характеризующие развитие теорий управления в современном мире, основными чертами которого являются изменчивость, неопределенность, сложность и неоднозначность. Сделан вывод о том, что постулаты устойчивого развития имеют непосредственное влияние на управление организациями и предприятиями, а достижение и соблюдение баланса между экономической, социальной и экологически ресурсной составляющими — необходимое условие для развития на уровне организации. Также сделана оговорка о нетождественности понятий и целей устойчивого развития территории и предприятия, о том, что применение концепции устойчивости в пределах конкретных единиц хозяйствования необходимо поддерживать и стимулировать экономическими, институциональными и другими инструментами.

Ключевые слова: менеджмент, устойчивое развитие, бережливое производство, общественная экономика, гиг-экономика, ценностное предложение работодателя.

L.V. Zharova

University of Economics and Humanities, Bielsko-Biala, Poland
orcid.org/0000-0002-3568-775X

INTERCEPTION OF CONTEMPORARY THEORIES OF MANAGEMENT AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT

The paper affirms that the development of modern management is based on the aspiring of long-term balance between all components and efficient use of resources. At present, it is impossible to build continuous success without entrepreneurship that includes design of new ideas within the organization. The author underline that the goals of sustainable development in Ukraine create a new system of mutually agreed management measures for economic, social and environmental (environmental protection) spheres focused on building public relations on the basis of trust, solidarity, equality of generations, and a secure environment. The basis of sustainable development is the inalienable human right to life and full development. Researcher states that the enterprises (organizations) are developing under the influence of direct and indirect incentives that consonant to ideas of sustainability as a parity of economic, and also under the pressure of legal requirements.

The author insist that increasing labor mobility, facilitating access to information and increasing its distribution opportunities, while reducing the ability to control information flows (in particular, consumer and employee feedback), reducing the cost of shipping many goods and other factors that make consumers and workers less dependent on a particular manufacturer (employer), forcing enterprises to rethink management and makes it more sensitive to changing the outlook of society. The author conclude that there is no correct answers to the question of which management theory is correct and how to properly manage an enterprise (e.g. the value proposition of the employer and the common economy can be effective in different industries, but may include one another). At the same time, the key idea for success can be formulated in the spirit of the concept of sustainable development - a harmonious combination of economic, social and environmental components of development that does not exhaust natural and human resources and, therefore, will be able to last a long time.

Keywords: management, sustainable development, lean management, gig-economics, employee value proposition.