

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра «УПРАВЛІННЯ І ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА»

ТЕОРІЯ І ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Конспект лекцій з дисципліни

для студентів освітнього ступеня Бакалавр
галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної та заочної форм навчання

Покровськ
2021

УДК 330.8: 65

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Теорія і історія менеджменту» для студентів освітнього ступеня Бакалавр галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання / Укладач О.В. Мізіна. – Покровськ: ДонНТУ, 2021. – 84 с.

В конспекті лекцій викладено окремі теми розділів курсу «Теорія і історія менеджменту» для засвоєння основних питань даної сфери знань студентами, що навчаються зі спеціальності 073 «Менеджмент». Призначений для студентів вищих навчальних закладів, слухачів навчальних програм освітнього рівня Бакалавр.

Укладач: _____ Мізіна О.В., доц. кафедри УФЕБ, к.е.н, доц.
(підпис)

Рецензент: _____ Следь О.М., доц., к.е.н., доц. кафедри економіки підприємства
(підпис)

Відповідальний за випуск: _____ Попова О.Ю., зав. кафедри УФЕБ
(підпис)

Затверджено навчально–методичним відділом ДонНТУ,
протокол № ____ від ____ 2021 р.

Розглянуто на засіданні кафедри УФЕБ,
протокол № ____ від ____ 2021 р.

© ДонНТУ, 2021 рік

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	4
Тема 1 Теоретичні основи дисципліни	5
Тема 2 Зародження світової управлінської думки	14
Тема 3 Розвиток школи наукового управління	19
Тема 4 Класична (адміністративна) школа управління	32
Тема 5 Школа людських відносин	45
Тема 6 Кількісна школа управління. Розвиток наукового менеджменту	60
Тема 7 Розвиток управлінської думки в Україні	75
Тема 8 Теорія та практика сучасної управлінської наук	80
Список рекомендованої літератури	84

ВСТУП

Необхідність управлінської діяльності виникла практично на початку становлення людського суспільства. Але, звичайно, практика та теорія управління на протязі історичного розвитку не була однаковою у різні періоди. Між тим, без знання розвитку теорій менеджменту, дослідження їх трансформації, не можливо побудувати сучасне управління, виявити переваги та недоліки різноманітних методів та інструментів менеджменту в межах обставин, що складаються в практичній діяльності.

Метою викладання навчальної дисципліни «Теорія і історія менеджменту» є формування знання історичних тенденцій та закономірностей розвитку менеджменту, уявлень про чинники, що вплинули на формування менеджменту на різних етапах розвитку економіки, сучасного управлінського мислення у галузі менеджменту та розуміння концептуальних основ системного управління організаціями.

Основними завданнями вивчення дисципліни є вивчення базової термінології теорії управління, формування знань з історичних передумов виникнення менеджменту; розгляд особливостей виникнення і розвитку наукових шкіл менеджменту та тенденцій розвитку сучасного менеджменту; формування сучасної системи поглядів на управління

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні вміти: аналізувати навчальну, наукову та інші види літератури, проводити інформаційний пошук, систематизувати явища, факти, системи й методи теорії менеджменту, застосовувати методи, прийоми, засоби в практичній діяльності, характеризувати окремі сторони роботи менеджерів, формулювати сучасні вимоги до менеджерів

ТЕМА 1 Теоретичні основи дисципліни

1.1 Поняття організації як форми діяльності людей. Управління організаціями

1.2 Мета та значення курсу. Методи та підходи до вивчення історії менеджменту

1.3 Еволюція управлінської думки як предмет історії вчень менеджменту

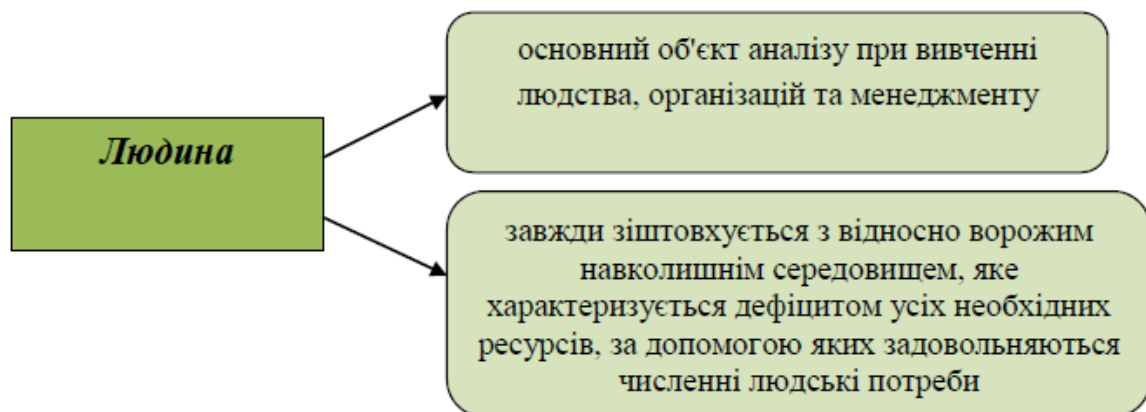
1.4 Розвиток менеджменту

1.5 Культурне середовище менеджменту

1.1 Поняття організації як форми діяльності людей. Управління організаціями

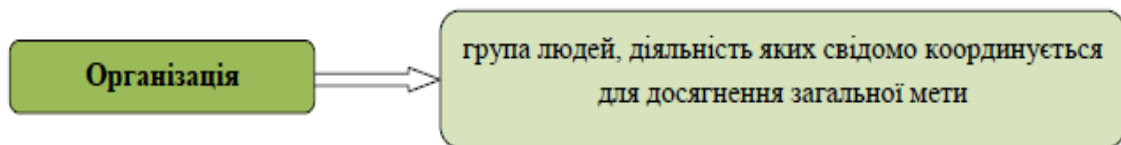
Історія вчень менеджменту як наука досліджує передумови виникнення та розвиток управління та умов застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують надійну і ефективну діяльність.

Із менеджментом нерозривно пов'язано поняття організації, ключовим елементом якої є людина.



Значна частина людських потреб необхідна для фізичного виживання та носить економічний характер. Вони стають більш складними з культурним прогресом, але залишаються основою існування. Це базисні потреби. Крім них існують *соціальні потреби*, що мають фізіологічні основи (наприклад, продовження роду та його безпека). З часом людина розуміє, що досягти мети безпеки можна краще, якщо об'єднатися в групу (плем'я). Теж саме з іншими потребами. Збільшити свої можливості та краще задовольнити потреби можна шляхом об'єднання та організації. Тобто різноманітні організації є неминучим атрибутом існування людини як соціальної істоти. При цьому люди зіштовхується з новою *потребою, а саме в правилах і засобах забезпечення збереження організації*.

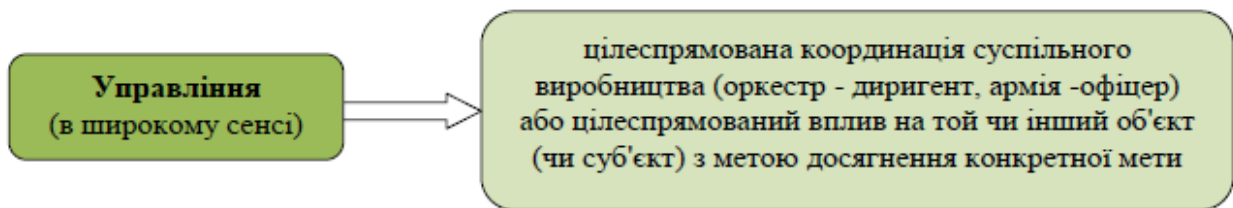
Організації, як і люди, також проходили шлях еволюції. При чому в їх існуванні яскраво проявляється **закон синергії**: ціле не є простою сумою складових частин, це щось більше.



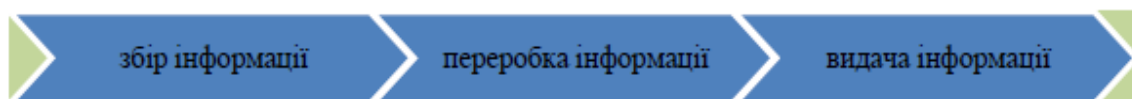
Якщо вести мову про координацію, то для позначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття:

- управління;
- менеджмент;
- адміністрування;
- керування.

Найбільш загальне поняття – управління



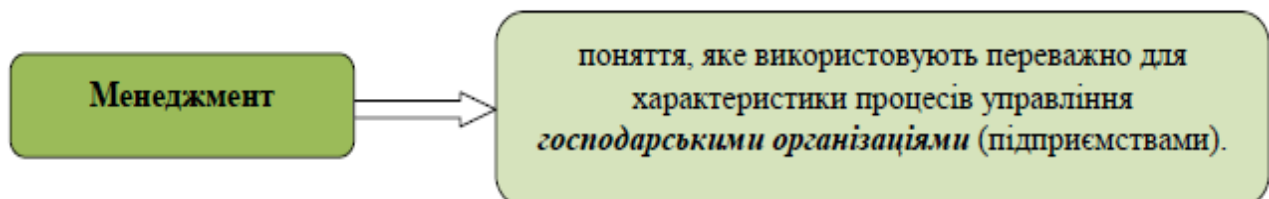
Кібернетикою, як наукою про загальні закони управління, встановлено, що у всіх системах (також і у соціальних) процеси управління відбуваються за єдиною схемою:



Тобто, будь-яку саморегульовану систему можна представити як сукупність керуючої (суб'єкт управління) і керованої (об'єкт управління) підсистем.

Виходячі з цього, управління поширюється на велике коло різних об'єктів (явищ, процесів), наприклад, таких як: технічні системи; суспільні та господарські системи, державні та інші.

Терміном «менеджмент» (який з англійської перекладається як керівництво) характеризують специфічний різновид управлінської діяльності. Він також означає відповідну науку, а в англomовних країнах ним позначають ще групу керівників. Вище було вказано на існування різних типів управління - державне, ідеологічне, технічне, виробниче, промислове, господарське. Саме для позначення господарського управління в світі вкорінився термін «менеджмент».



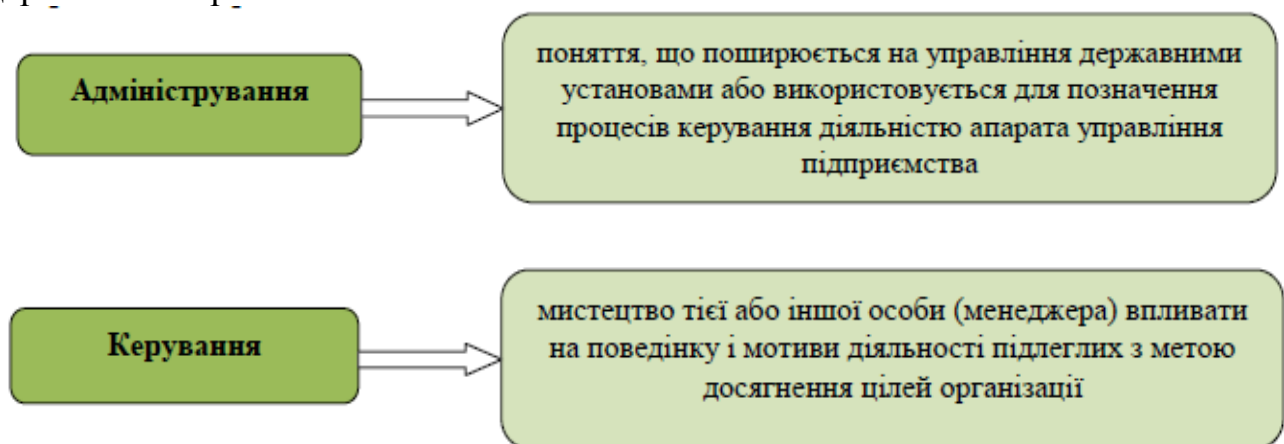
Але це не просто господарське управління.

Важливо!

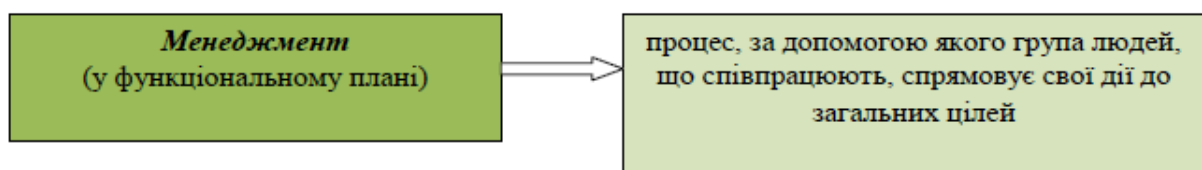
- менеджмент має місце лише тоді, коли господарючий об'єкт повністю вільний, функціонує в умовах ринку, орієнтується на його потреби, причому незалежно від того, ставить він своєю безпосередньою метою отримання прибутку чи ні

Відповідно специфіка менеджменту полягає в обумовленості прийнятих в його рамках рішень винятково ситуацією, вимогами ринку, їх незалежністю від будь-яких вищих інстанцій. *Таке можливо: для комерційних фірм; некомерційних організацій, що надають платні послуги (наприклад, освітні, медичні та ін.) та їх підрозділів; для самостійної діяльності, не пов'язаної безпосередньо із створенням і функціонуванням якихось структур (організація платних виступів артистів, спортсменів і т.п.).*

Менеджментом не можна називати процеси управління, що здійснюються державними органами.



Сьогодні термін менеджмент може використовуватись більш широко. Під ним часто мають на увазі: управління соціальним об'єктом (будь-яким); поєднання в одній особі власника й організатора виробництва, який забезпечує його високу ефективність і продуктивність; майстерність управління. У міжнародній практиці менеджмент виступає синонімом управління соціально-економічними процесами в умовах акціонерної компанії (підприємницької корпорації).



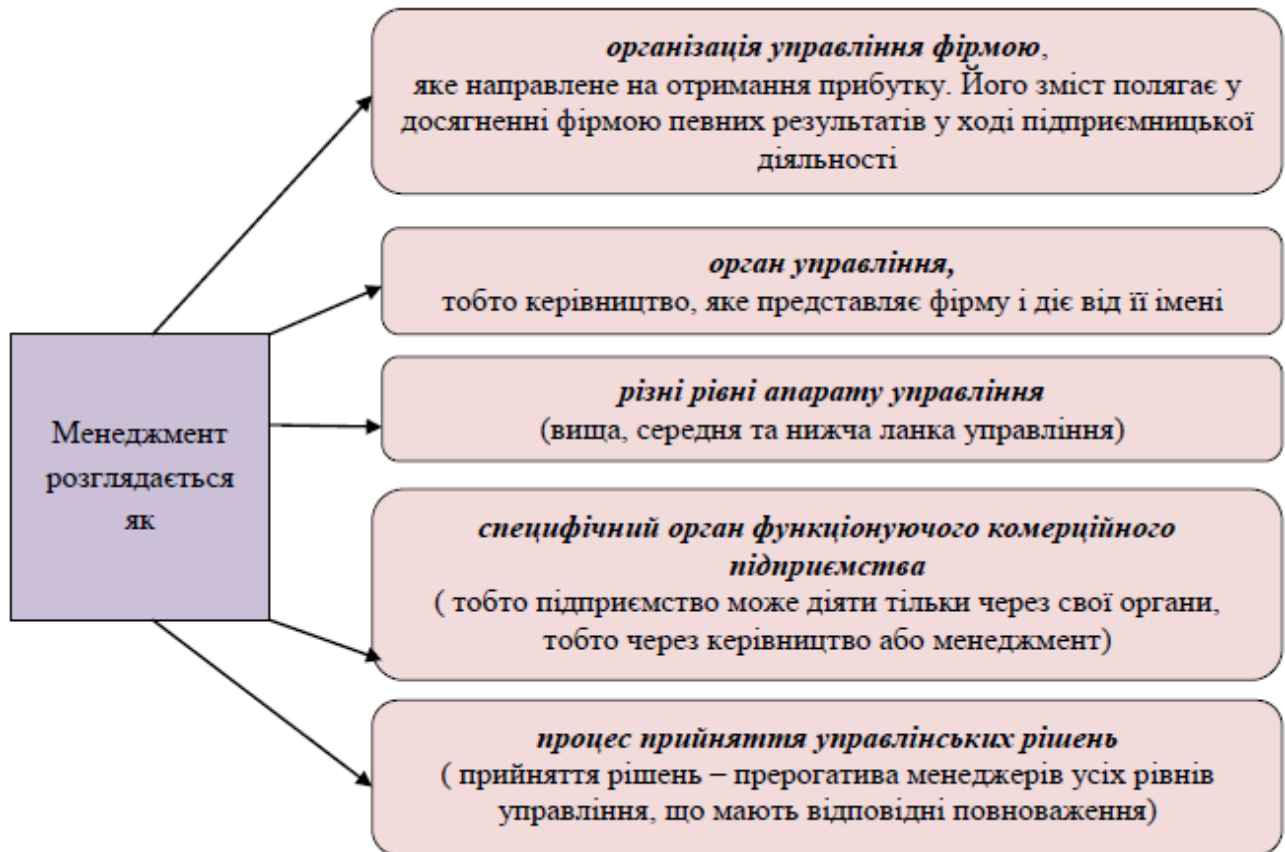
Як спеціаліст менеджер має різноманітні професійні модифікації. Це самостійний вид професійної діяльності, який можливий лише на базі ринку, який

склався і розвинувся. Це - управлінський механізм, який вбудований у ринкову економіку.

За організаційною природою менеджмент являє собою орган корпорації, в якому місце індивідуальної приватної власності займає акціонерна власність, що є більш усупільненою.

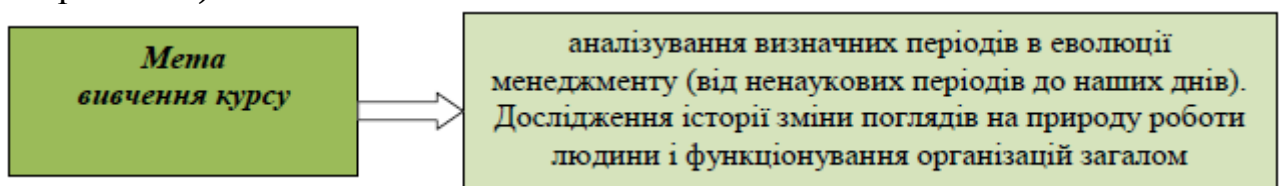
Терміни "менеджмент" та «управління» не є синонімами, так як перший охоплює лише управління соціально-економічними процесами в рамках суб'єкта господарювання, тобто одну з форм управління.

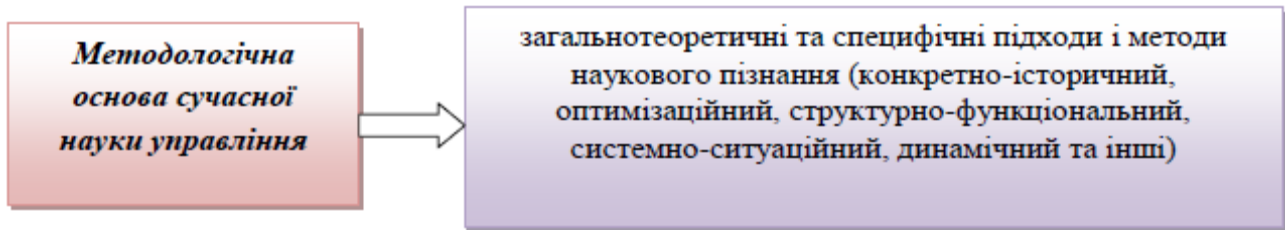
Взагалі існують різні точки зору на категорію «менеджмент»:



1.2 Мета курсу. Методи та підходи до вивчення історії менеджменту

Менеджмент виступає невід'ємною складовою організаційних структур. З цих позицій будемо розглядати його як сферу діяльності, що має функції, пов'язані з придбанням, розміщенням та використанням ресурсів (людських та матеріальних).





Методологія вивчення дисципліни є аналітичною, синтетичною, міждисциплінарною.

Аналітичність дисципліни полягає у вивченні людей (їх особливостей), ідей та їх впливів. Синтетичний характер проявляється у вивченні тенденцій (напрямів, зовнішніх сил), на основі яких формуються концептуальні рамки розуміння людей та їх підходів до вирішення проблем управління.

Міждисциплінарність полягає у тому, що курс вбирає в себе елементи історії економіки та суспільства, соціології, психології, задля визначення місця менеджменту в історичній та культурній перспективі.

Власні методи науки управління:

- ✓ емпіричний метод,
- ✓ метод спостережень,
- ✓ соціального експериментування,
- ✓ моделювання.

Так як люди займаються різними видами трудової діяльності, то з цих позицій розрізняють методи:

- ✓ індивідуального творчого пошуку,
- ✓ колективного творчого пошуку
- ✓ активізації творчого пошуку.

Якщо вивчати менеджмент в контексті культурного середовища, це дає розуміння не лише того, яким був менеджмент, а й пояснити, чому саме так відбувався його розвиток.

1.3 Еволюція управлінської думки як предмет історії вчень менеджменту

Історично розвиток теорій управління налічує понад сім тисяч років. Досвід управління мали ще **жериці**, що вели комерційні розрахунки, торгівельні операції, ділове листування і т.п. За часів **фараонів** видано кодекс законів управління, який містив порядок контролю і відповідальність за виконання тієї чи іншої роботи.

Організація є давним явищем в суспільному житті, що враховують при розгляді еволюції управлінської думки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Еволюція управлінської думки

Етапи еволюції	Управлінські погляди
Стародавній світ	тісно пов'язані з релігійними, військовими, історичними та філософськими устоями суспільства
Середньовіччя	канонічна школа (економіка складова частина та нерозривно пов'язана з церковними канонами управління вважається справою привілейованої верхівки суспільства)
Новий час	Наука управління є складовою економічної науки, що виокремилась в окрему галузь знань (спрямована на оптимізацію організації роботи економічних суб'єктів)
Сучасний час	Менеджмент розвивається і як одна з економічних наук і як прикладна _ практика в господарських відносинах. Виникають і розвиваються різні школи і течії, що призводить до виникнення нових спеціалізованих напрямків у менеджменті (стратегічний, інноваційний, управління персоналом, галузеві/міжгалузеві тощо)

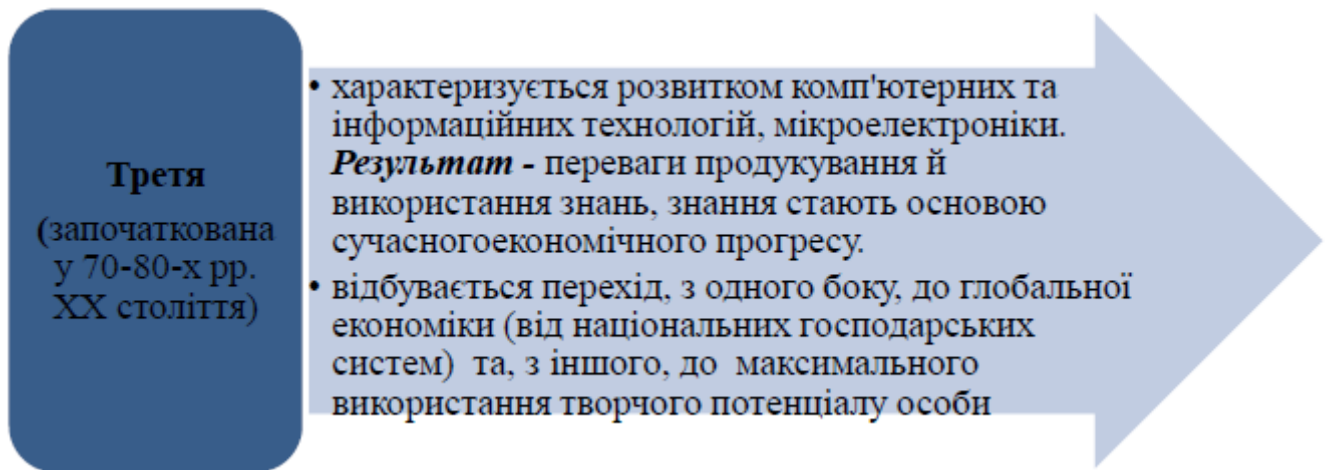
Найбільш активним розвиток світової економіки був в останні триста років. На протязі цього періоду відбулося **три промислові революції**.

Перша
(XVIII –
початок XIX
століття)

- пов'язана із запровадженням у промисловість парової енергетики. Вона зумовила перехід до машинного виробництва та покінчила з пануванням аграрного сектора. Її **результат** - запровадження машинної системи в економічний розвиток

Друга
(кінець XIX
початок XX
століття)

- супроводжувалась систематичним і керованим процесом технологічних нововведень ,освоєнням електроенергії . **Результат** - прогнозований технологічний процес.
- зумовила заміну локальних господарських систем національними. Сприяла успішному використанню маркетингу, логістики, менеджменту (в т. ч. виробничого та фінансового)



Таким чином, *предмет історії вчень менеджменту* - вивчення процесу еволюції управління виробництвом (як знання загалом, так і наукової дисципліни).

1.4 Розвиток менеджменту

Менеджмент як наукова дисципліна став визнаним тільки на початку 20-го століття. Він сформувався у відповідь на виклик автоматизації.

Відправною точкою розвитку сучасного менеджменту вважають 1886 рік, коли бізнесмен Генрі Таун виступив на зборах Американського товариства механіків-інженерів з доповіддю «Інженер як економіст». У доповіді вперше розкривалась необхідність менеджменту як наукової дисципліни та професійної спеціалізації.

Остаточно ця ідея сформувалася у США. Ф. У. Тейлор у 1911 році опублікував працю «Принципи наукового управління», яка вважається початком визнання управління як самостійної галуззі досліджень.

Еволюцію менеджменту (як наукової дисципліни) можна навести як етапи, що часто накладалися (рис. 1.1)

На цих етапах управління зазнало настільки радикальних змін, що можна стверджувати про **управлінські революції**.

Зазначимо, що вивчення менеджменту в історичному аспекті надає розуміння того, як знання відповідної теорії, одержаний досвід можуть застосовуватися в різних організаціях, культурах, забезпечує розуміння національної специфіки.

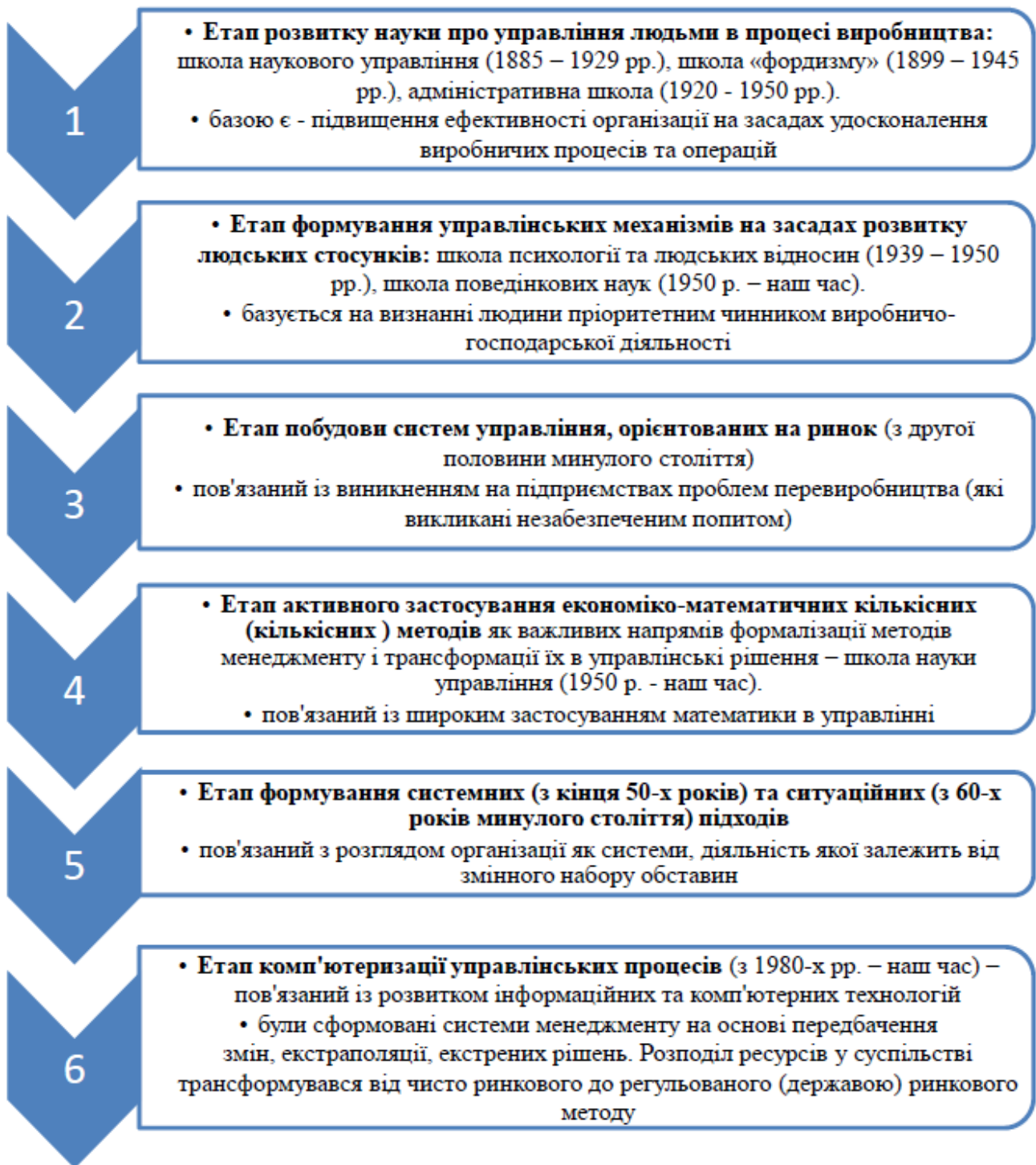
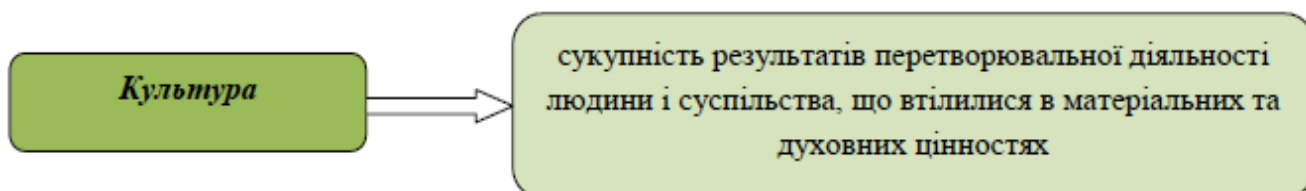


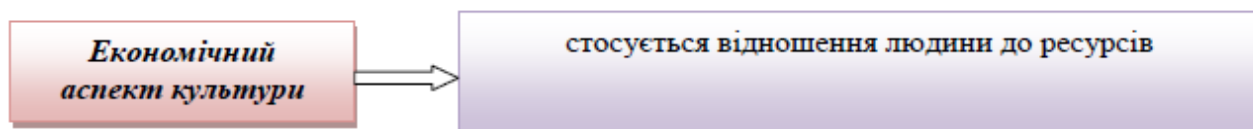
Рис. 1.1 Еволюція менеджменту як наукової дисципліни

1.5 Менеджмент і культурне середовище

Менеджер, що управляє організацією, діє та приймає рішення під впливом певного набору факторів. Тобто ми маємо відкриту систему, в якій менеджер впливає на оточуюче середовище і сам відчуває його вплив, у тому числі культури, що існує й культурних інститутів та цінностей.



Увагу слід концентрувати на тих аспектах культури, що безпосередньо пов'язано з менеджментом, а саме економічному, політичному і соціальному.



Вони можуть бути природними або зробленими самою людиною. Думки та зусилля людини також є ресурсами, в результаті використання яких реалізуються різні види діяльності, що можуть мати своїм результатом виробництво продуктів (послуг). Слід пам'ятати, що існує проблема обмеженості ресурсів при множині економічних цілей, що викликає необхідність вибору та мобілізації дефіцитних ресурсів.

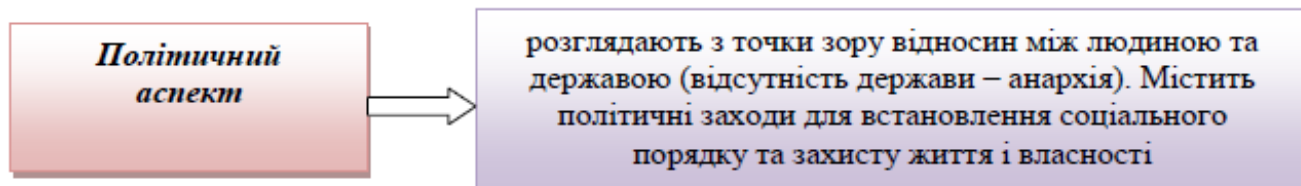
Існують різні методи використання ресурсів. Наприклад, за **Хейльбронером** це наступні методи: традиційний, командний і ринковий.



Щоб досягати цілей, людина об'єднується в групи, учасники яких створюють своєрідний контракт, який визначає загальні правила, спрямовані на

збереження групи. Контракт визначає можливу поведінку людей і надає змогу оцінити вірогідну реакцію індивіда в різних ситуаціях.

Такі культурні стандарти (цінності), що визначають доречність типу поведінки, є частиною соціальної взаємодії та змінюються з часом або зі зміною культури. Соціальні цінності, що домінують, впливають на дії менеджера, як і відносини між особистістю і групою.



Існують різні форми політичних інститутів – від монархії до типової держави чи диктатури. Різні політичні інститути повинні забезпечити порядок і стабільність. Тому при розгляді політичного аспекту культури ключовими є категорії власність, контракти, правосуддя.

В демократичних країнах людина має право вступати або не вступати в договірні відносини, право на приватну власність, право на апеляцію в правосудді. При монархії чи диктатурі приватна власність жорстко обмежена, система правосуддя залежить від влади, договірне право лімітовано. Відповідно, роль менеджменту перебуває під впливом можливості чи неможливості володіти власністю, вступати у контрактні відносини, а також використання апеляційного механізму вирішення скарг.

ТЕМА 2 Зародження світової управлінської думки

2.1 Управління в період індустріалізації, що наближалася

2.2 Меркантилізм

2.3 Фізіократія

2.4 Пробудження управлінської думки. Ранні вчення менеджменту. Роберт Оуен як батько сучасного менеджменту з управління персоналом.

2.1 Управління в період індустріалізації, що наближалася

Період систематизації знань, появи різних концепцій і теорій, вироблення рекомендацій щодо поліпшення управління можна вважати початком менеджменту як наукової дисципліни.

Базою для цього був менеджмент доіндустріального періоду. Саме його середовище і культурні цінності привели до промислової революції.

Первісне суспільство, що виникло понад 10 000 років до нашої ери, мало натуральний характер. Розвиток кооперації при примітивному розвитку продуктивних сил вели до об'єднання сімей та цілих племен задля взаємної допомоги у захисті від ворогів та під час полювання.

Із самого початку колективній праці була притаманна певна організованість. Кожне плем'я використовувало знання про рослинний (тваринний) світ своєї території в господарській діяльності, передавало їх від покоління до покоління. В цьому проявлялось природне регулювання (контролювання) обміну речами в первісному суспільстві. Але, як і сучасна організація виробництва, трудова діяльність спрямовувалась на задоволення безпосередніх потреб у засобах існування всіх членів суспільства.

Перехід до землеробства розпочав період осілого способу життя, виникнення та зростання поселень, управління якими ускладнювалося з часом. Священики, фараони, королі, міністри, які управляли багатством, набували навичок передбачення та розрахунку.

2.2 Меркантилізм

У країнах Західної Європи капіталістичний спосіб виробництва виник десь у XVI ст., а першим проявом управлінських ідей такого суспільства став меркантилізм, передумовою виникнення якого був розпад феодалізму.

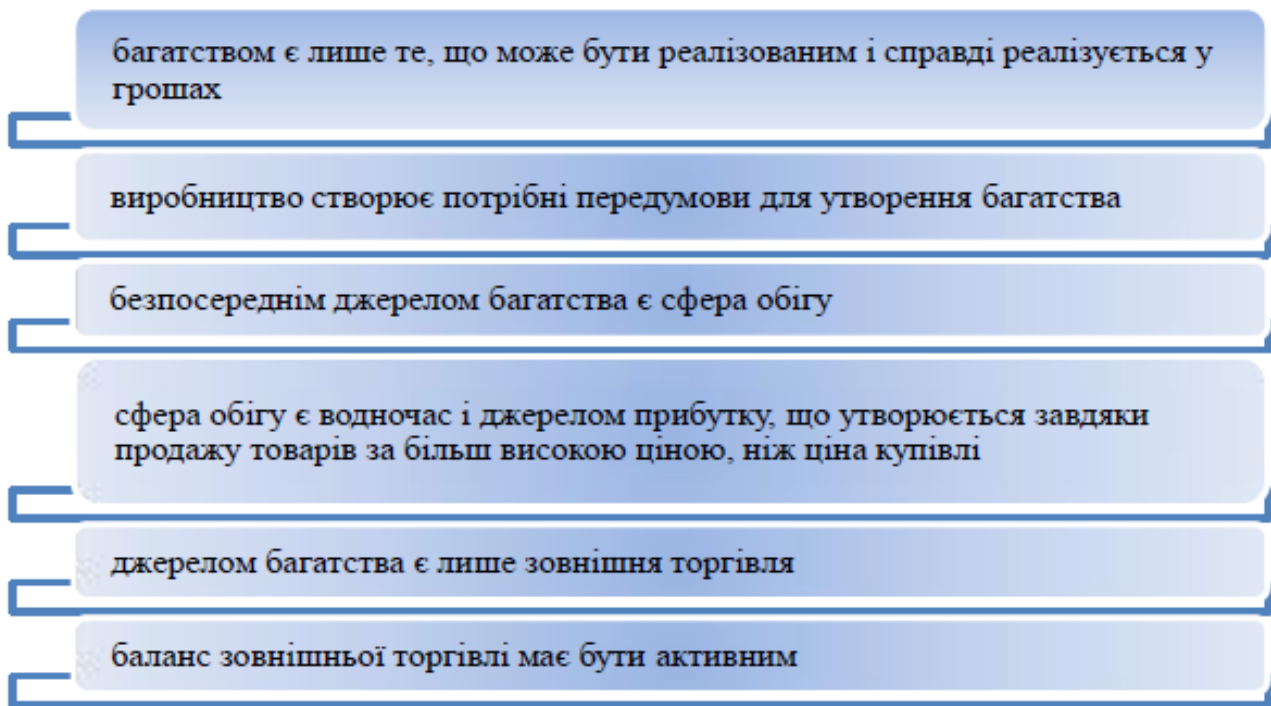
Капіталістичний спосіб виробництва зароджувався на базі первісного нагромадження капіталу, який пов'язується з колоніальними загарбаннями, розоренням дрібних виробників та іншими формами насильства. При цьому всі вони здійснювалися за активної підтримки держави.

Виникнення світового ринку, початок формування якого пов'язують зі здійсненням великих географічних відкриттів XV-XVI ст., прискорило розвиток капіталізму. Дрібне товарне виробництво вже не задовольняло зростаючий попит на промислові вироби, а тому виникає необхідність створення великих капіталістичних підприємств. Значну роль також відіграв торговий капітал, що в період розкладу феодалізму був переважаючою формою. Світова торгівля привела до зосередження грошових ресурсів у купців і монопольних торговельних компаній. Була ліквідована монополія церкви у сфері ідеології. Все це зачіпало інтереси всіх верств населення. Питання економічного розвитку набували все більшого значення, а розвиток наукових знань створював сприятливі умови для узагальнення явищ економічного життя.

На підставі спроб узагальнення досвіду первісного нагромадження капіталу і виник меркантилізм, що намагався пояснити суть капіталістичного способу виробництва і вирішити практичні питання прискорення цього процесу.

Саме сфера обігу була предметом дослідження меркантилістів, а їх методи дослідження зводились до збирання (описування) реальних фактів та їх часткової класифікації (методи, що прямують від конкретного до абстрактного). Меркантилісти розглядали суто практичні питання економічної політики та не могли визначити законів і категорій капіталізму та створити розгорнутої його теорії.

Кількість праць меркантилістів досить велика, а їх ідеологія полягає у наступному:



Це, так званий монетарний (ранній) меркантилізм, який ґрунтувався на **теорії грошового балансу**. Його відомі представники Вільям Стаффорд (Англія) та Гаспар Скаруффі (Італія). Теорія мала два завдання:

1. Залучити в країну з-за кордону якомога більше грошей.
2. Зберегти гроші в самій країні.

Монетарний меркантилізм змінився системою мануфактурного меркантилізму у другій половині XVI ст. та досяг свого розквіту в XVII ст. Його представники - Томас Ман (Англія), Антуан Монкретьєн (Франція), Антонів Серра (Італія). Він ґрунтувався на **теорії торгового балансу**, тобто центр уваги перенесено зі сфери грошового обігу у сферу товарного обігу. Меркантилізм виник спочатку в Англії, а потім в інших країнах Західної Європи, причому в різних країнах його політика меркантилізму мала свої особливості (рис. 2.1).

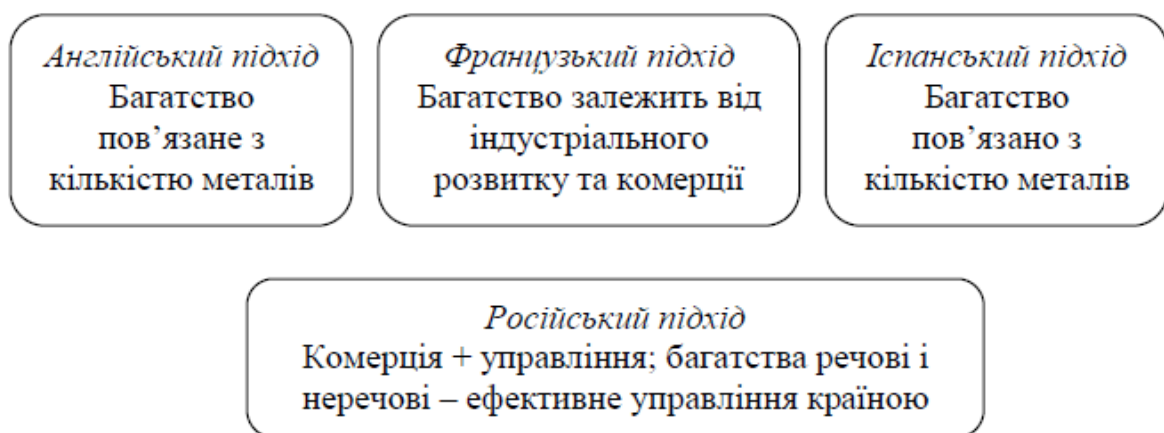


Рис. 2.1 Основне питання меркантилізму (джерело багатства).

В російській імперії, до складу якої територіально входила сучасна Україна, до XVII ст. не існувало умов розвитку ідей меркантилізму, оскільки там на той час панувало натуральне господарство, а торгівля залишалася обмеженою. Ці ідеї набули розвитку в XVII-XVIII ст. Причому в Росії не було чистого монетаризму, а його елементи перемішувалися з принципами та ідеями "торгового балансу" (більш зрілими). В центрі уваги російських меркантилістів, таких як Ордін-Нащокін, І. Посошков, А. Кантемір, В. Татіщев, був розвиток продуктивних сил країни.

Окремо слід згадати про представників української соціально-економічної думки кінця XVII – початку XVIII ст. Наприклад, економічна політика Б. Хмельницького в XVII ст. свідчить про наявність елементів меркантилізму, так як базується на заохоченні вивезення товарів, обмеженні вивезення коштовностей, активному втручанні державної влади у господарське життя (встановлення захисного мита, пільг місцевим купцям і т.д.). Велику роль зіграли довгострокові торговельні угоди та економічні зв'язки з іншими країнами. Все це об'єктивно сприяло розвитку товарно-грошових відносин та процесу первісного нагромадження капіталу. Українськими представниками меркантилізму можна вважати С. Величко, Г. Грабянка, Феофана Прокоповича. Їх ідеї відрізнялись від західноєвропейських концепцій оригінальністю підходу до розв'язання питань, що розкривали суть багатства та його джерел, роль промисловості в економіці країни та інших.

2.3 Фізіократія

Із поступовим витісненням торговельного капіталу виробничим, зміцненням товарного виробництва ситуація змінюється. На зміну прийшов період, що в економічній історії має назву фізіократизму.

Фізіократами вважають представників класичної політичної економії – французьких економістів другої половини XVI-XVII ст..

Саме соціально-економічні умови Франції того часу, коли одержує розвиток мануфактурна стадія капіталізму, були основою того, що фізіократи, починають висувати на перший план аграрну проблему (виступаючи проти меркантилізму). Порівняльна характеристика напрямів надана в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 Порівняльна характеристика меркантилістів та фізіократів

Ознаки	Меркантилізм	Фізіократи
Ідеологія	Торгівля	Велике фермерство
Критерії багатства	Дорогоцінні метали, гроші	«чистий продукт»
Походження багатства	Сфера обігу	Землеробство
Роль мануфактури	Умови розвитку торгівлі	«непотрібна» галузь

Представниками французької школи, що була створена наприкінці 50-х років XVIII ст. були: маркіз Мірабо, Дюпон де Немур, Франсуа Кене та ін. На

відміну від меркантилістів вони покладали надії на розвиток сільського господарства, що може забезпечити прогрес суспільства.

Вони вважали, що сільське господарство створює багатство суспільства у вигляді маси продуктів, які породжуються землею і працею на ній, а також різноманітних видозмін цих продуктів. Вартість цього багатства кожен рік збільшується за рахунок надлишка землеробського продукту над продуктами, які витрачено у процесі виробництва (так званий "чистий продукт"). Інші види праці розглядалися фізіократами як непродуктивні, у тому числі й у торгівлі та промисловості.

2.4 Ранні вчення менеджменту. Роберт Оуен як батько сучасного менеджменту з управління персоналом

Із розвитком мануфактурного періоду капіталізму в Англії, упровадженням машин, нових знарядь, стимулюванням технічних думок актуальними виявилися питання концентрації людських і матеріальних ресурсів, що стимулювало розвиток вчень про необхідність контролю й організації, які були у компетенції управлінського персоналу. На той час виробничий контроль лише зароджувався (основний принцип - відрядна зарплата більше сприяє зростанню продуктивності праці, ніж погодинна), продукція була не стандартизована, її якість не контролювалась.

В цей період управлінці найбільшу увагу приділяли фінансовому контролю і принципу планування, так як власники дорогих засобів виробництва почали цікавитися максимально можливою їх віддачею (а не просто віддачею), що може забезпечити прибуток, який перевищує процентну ставку за грошовими вкладками.

Розширення та розвиток функцій менеджменту передбачив Адам Сміт (1723-1790 рр.), який поширив на діяльність держави ідею фізіократів про існування природного порядку та природної гармонії в економіці. З його точки зору праця з управління на двох підприємствах може бути однаковою, а прибуток ні, так як він залежить від величини авансованого капіталу. Він вважав принцип поділу праці основним у ринковому механізмі. Це вело до перосмислення сутності управлінської праці. Різні функції, такі як планування, організація, контроль та інші були описані у Сміта, хоча його не були присвячені безпосередньо управлінню.

Промислова революція, яка була результатом поєднання розвитку продуктивних сил та можливостей нових виробничих відносини вела до зміни управління, критерієм ефективності якого стали економічна вигода і прибуток. В цей час з'явилися праці Роберта Оуена, який одночасно був і теоретиком, і практиком.

Він вважав, що створити нове суспільство можна за допомогою законодавства та просвітництва. Основою його теоретичної системи була ідея формування соціального середовища, сприятливого для ефективної праці та всебічного розвитку людини. Оуен стверджував, що змінити людину можна змінивши середовище (тобто суспільно-економічні відносини), в якому вона існує.

Економічні та інституціональні (мораль, право, освіта) компоненти за Оуеном є основними складовими суспільного середовища, а функції з його формування має взяти на себе держава.

На противагу попередникам, Оуен вважав важливим враховувати людський чинник, наголошую при цьому, що характер розвивається при наявності відповідного матеріального, соціального та морального навколишнього середовища. У соціальне середовище він включав і економічні основи організації суспільного виробництва, для перебудови якого слід, за думкою Оуена, знищити приватну власність і прибуток, забезпечити еквівалентний обмін товарами за їхньою вартістю і таке інше.

Виходячи з аналізу суперечностей господарської системи капіталізму Оуен проголосив, що необхідно ліквідувати їх основу - приватну власність, що допоможе побудувати економічну систему майбутнього, структуру якої він намагався теоретично обґрунтувати.

ТЕМА 3. Розвиток школи наукового управління

3.1 Менеджмент в Англії у період промислової революції. Формування менеджменту в США

3.2 Становлення науки управління та роль Генрі Тауна

3.3 Ф. Тейлор – засновник школи наукового менеджменту

3.4 Роль Генрі Ганта в розвитку наукового менеджменту

3.5 Френк і Ліліан Гілбрет. Теорія «вивчення рухів»

3.6 Ідеї Г. Емерсона у сфері раціоналізації виробництва

3.7 Розвиток конвеєрного методу виробництва у теорії «фордизму»

3.1 Менеджмент в Англії у період промислової революції. Формування менеджменту в США

Промислова революція кінця XVIII – початку XIX ст. призвела до впровадження прикладних розробок та експериментів поряд з розвитком емпіричних методів в управлінні. Їх результати допомагали виміряти оптимальні швидкості роботи обладнання, винагороду та норму виробітку, вдосконалювати організацію праці й виробництва.

У Великобританії промислова революція почалася в середині XVIII ст. Саме в цій країні розвивалися ідеї координації людських та інших ресурсів з метою задоволення потреб ринку масового споживача, що склали основу менеджменту як теорії і практики. Розвиток цих ідей пов'язують з іменами Е. Юра, Ч. Беббіджа, В. Джевонса.

Було закладено основи ієрархічного принципу організації виробництва, розроблено методику вивчення витрат робочого часу при здійсненні різних операцій, сформульовано дисциплінарний «кодекс» фабричної системи, розроблено методику порівняльного аналізу роботи однопрофільних підприємств

та виявлення шляхів підвищення ефективності праці шляхом застосування преміальної системи оплати праці.

Значні зміни у виробництві відбувалися також у США на межі XIX і XX ст. - зростали його масштаби і концентрація (поява підприємств-гігантів). На великих підприємствах змінювався склад працівників. Вони були достатньо грамотними та поступово оволодівали розумінням своєї ролі та можливостей, що потребувало впровадження нових схем управління, організаційних структур, створення умов для суворого дотримання технологій. До того ж розвиток Америки у цей відбувався у відносно сприятливих умовах (економічних, соціальних і політичних), заохочував конкуренцію, працю, сприяв інноваціям. Індустріалізація почалась у текстильній промисловості та швидко поширилась на інші галузі економіки.

В Америці спостерігалось широке використання взаємозамінних деталей на основі стандартизації, зростали швидкості машин, можливості обслуговування їх малокваліфікованими робітниками, спрощувалось складання готових виробів на основі взаємозамінних деталей, скорочувався час (витрати) на підготовку складальників. Виробництво в Америці розвивалось одночасно зі створенням систем транспорту і зв'язку.

Нова система надала можливість організовувати виробництво продукції на ринок у кількості, що відповідає масовому споживанню.

Нові знання в сфері управління виробництвом необхідно було систематизувати, що стало поштовхом для реалізації менеджменту як практики й теорії наукового управління. Ідеї наукового менеджменту в США розвивали Деніел Маккаллум, Генрі Таун та ін.

Луїс Брандейс (представник американських фрахтових компаній) у 1910 році вперше застосував поняття "наукове управління", а в 1911 році вийшла у світ праця, яка вважається основою теорії сучасного менеджменту - "Принципи наукового управління" Ф. У. Тейлора.

3.2 Становлення науки управління та роль Генрі Тауна

В результаті впровадження наукового менеджменту зросла ефективність використання ресурсів, поліпшилися контроль і планування, відбулося загальне поліпшення управління промисловим підприємством.

Завдяки поліпшенню умов праці, встановленню норм робочого часу, впровадженню стимулів досягнення кращих результатів розширилась сфера прояву індивідуальної ініціативи робітників, а менеджери побачили у науковому менеджменті можливості кращого розуміння потреб споживачів, підвищення якості товарів і послуг та ефективності організації їх виробництва, збільшення прибутку.

Відомим менеджером, який впроваджував нові методи, був президент однієї з промислових компаній («Yale & Towne Manufacturing Co») **Генрі Таун** (1844–1924 pp.).



Відповідно Г. Тауном було запропоновано розглядати інженера як організатора виробництва, тобто вивести за вузькі рамки технічних завдань.

Саме цей виступ, за твердженнями сучасників, надихнув Ф. Тейлора на систематичне розроблення наукового менеджменту.

У доповіді 1921 року Г. Таун також звертав увагу на необхідність вивчення основ менеджменту, поглиблюючи раніше висунуті ідеї в обґрунтуванні плану «загальних зусиль» («загального прибутку»), в пропозиціях організації оплати праці на основі тарифу, розробленого за допомогою наукових методів,.

Так званий індустріальний менеджмент виник внаслідок збільшення ролі організаційних управлінських проблем у виробничому процесі, так як важливим завданням було досягнення високої віддачі від роботи працівників. Цього можна було досягти на основі виконавчої дисципліни, професійної культури і т.д. Однак цей менеджмент у своїх початкових формах був близький до традиційного авторитарного стилю керівництва. Але все ж з'явилися тенденції переходу до принципу раціональної організації праці на наукових засадах від попереднього принципу нагляду за працею, при збереженні центру ваги на зовнішньому контролі, а не на управлінні.

3.3 Ф. Тейлор – засновник школи наукового менеджменту

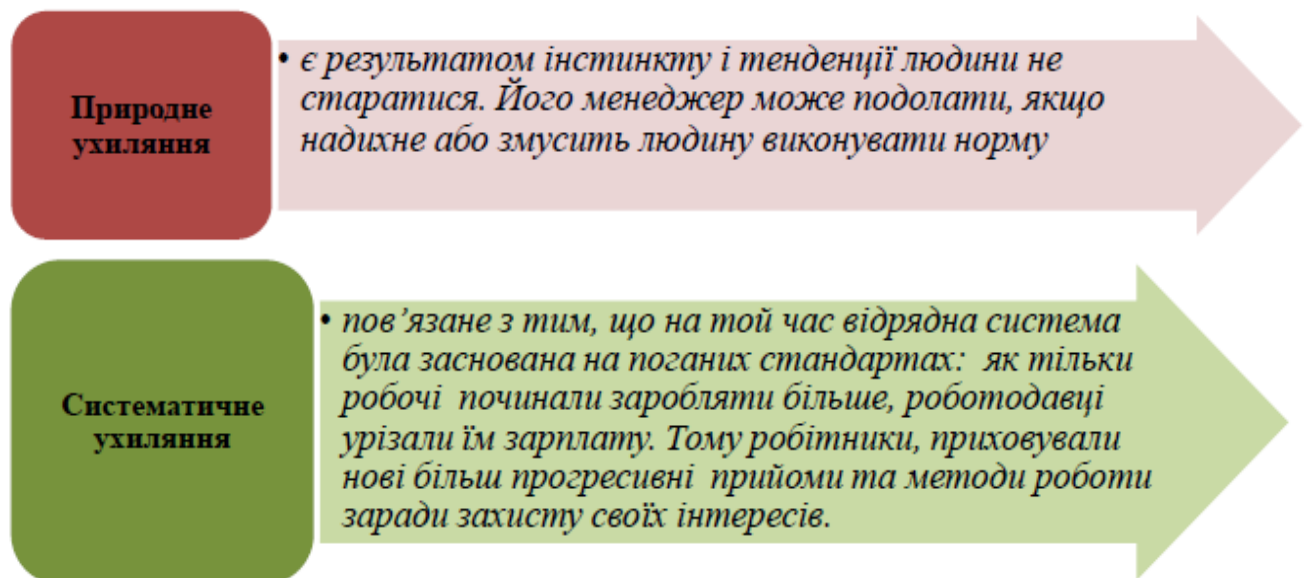
Відомий практик, інженер та вчений американець Ф. Тейлор написав широко відомі книги: "Відрядна система", "Цеховий менеджмент" (1903 р.), "Принципи наукового управління" (1911 р.), що є узагальненням його практичного досвіду.

Він походив з родини успішного адвоката, але вчився на механіка на одному з підприємств Філадельфії, надалі з 1878 р. та до 1890 р. працював

послідовно робітником, механіком, бригадиром, начальником машинного цеху, технічним майстром, головним інженером. Паралельно з цим закінчив технологічний інститут та одержав диплом технічного інженера (1883 р.).

Він вважається засновником наукового управління виробництвом та впровадив цей підхід на окремій фірмі. Розроблену систему він називав системою управління робочими на основі завдань або відрядною, а «наукове управління» як термін вперше використав Л. Брайдес у 1910 р., хоча саме концепція Ф. Тейлора під цією назвою отримала загальне визнання. Її базові положення викладено в праці «Принципи наукового управління».

Велике значення в активізації руху за наукові методи управління виробництвом в США мав факт, що Тейлор став членом Американського товариства інженерів-механіків (1885 р.). Тейлор виходив з того, що робочі за своєю природою ліниві і не хочуть просто так працювати. Обмеження випуску продукції класифікувалося Тейлором як природне ухиляння і систематичне ухиляння.



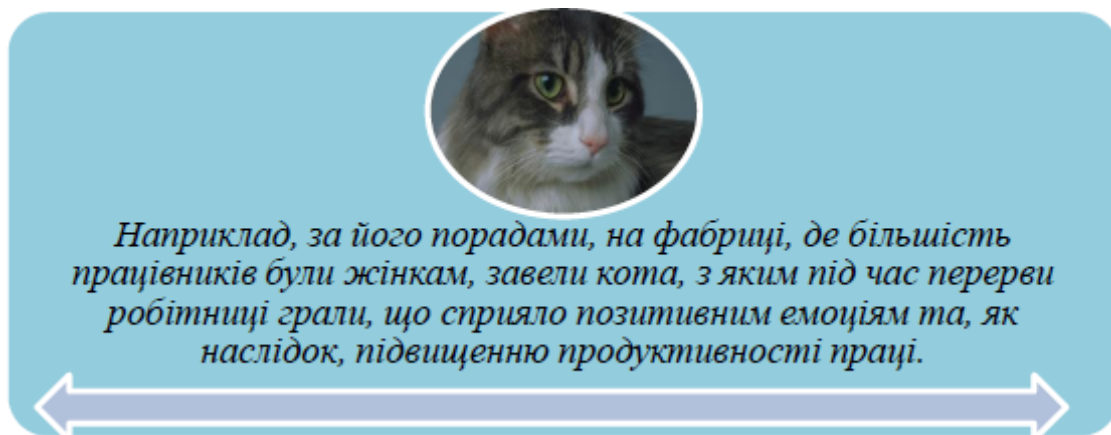
Приділяючи основну увагу підвищенню продуктивності праці Ф. Тейлор довів можливість розробки норм часу для здійснення виробничих і трудових операцій, а також оптимальних методів їх здійснення на основі ретельного вивчення витрат часу, рухів, зусиль. Наголошував, що необхідно беззаперечно наслідувати цим стандартам, а менеджер повинен здійснювати добір (навчання) та розстановку працівників на місця, де вони можуть принести найбільшу користь. Прерогативою менеджера, за його думкою, було встановлення завдань робітникам, розподіл та раціональне використання матеріальних ресурсів, мотивація продуктивності та контроль дій та результатів виконавців.

Менеджери та майстри повинні своєчасно забезпечувати робочі місця необхідним для ефективної праці, визначати точний порядок і механізм виконання роботи, інструктувати робітників і таке інше.

На думку Тейлора, управляючі встановлюють норми виробітку приблизно, так як недостатньо точно оцінюють потенціал робітника. Вони не зацікавлені в

перевиконанні норм та урізають розцінки. Внаслідок цього і робітники не бажають підвищувати продуктивність праці. Він наголосив, що раціоналізація, яка веде до зростання прибутку, буде прийнята робочим тільки тоді, коли і його дохід буде також зростати.

За висновками Ф. Тейлора саме недосконалість системи оплати та заохочень є головною причиною низької продуктивності праці, а відповідний ефект винагорода принесе, якщо буде відноситися до конкретної людини (а не до місця, яке вона займає), буде виплачуватися на основі знань за єдиними розцінками та своєчасно. Саму винагороду він пов'язував не лише з грошима, а вважав, що підтримка дружніх відносин між робітниками та керівниками також є винагородою, хоча сам Тейлор не бачив у робітниках особистості.



Ф. Тейлор розробив наступні 4 принципи наукової організації управління:

- 1
 - Застосування наукового підходу до кожного елементу роботи, використання вироблених на основі наукових методів стандартів трудових операцій, які виконуються окремою особою
 - це повинно замінити застарілий емпіричний метод
- 2
 - Відбір працівників на науковій основі з урахуванням здібностей і можливостей (більш доречних), їх підготовка, навчання, розвиток отриманих ними навичок
 - раніше самі робочі обирали види робіт і навчалися їм самостійно
- 3
 - Тісна співпраця з робочими для забезпечення виконання всіх робіт у точній відповідності з виробленими науковими принципами
 - Постійне підвищення кваліфікації робітників, забезпечення їх розвитку та наукової освіти
- 4
 - Розподіл завдань та відповідальності між керівниками і робітниками майже навпіл. Управлінці повинні виконувати всі види робіт, для виконання яких підходять більше, ніж робітники.
 - При практичному впровадженні НОП необхідні дружня співпраця, психологічна сумісність та кооперація менеджерів й працівників.

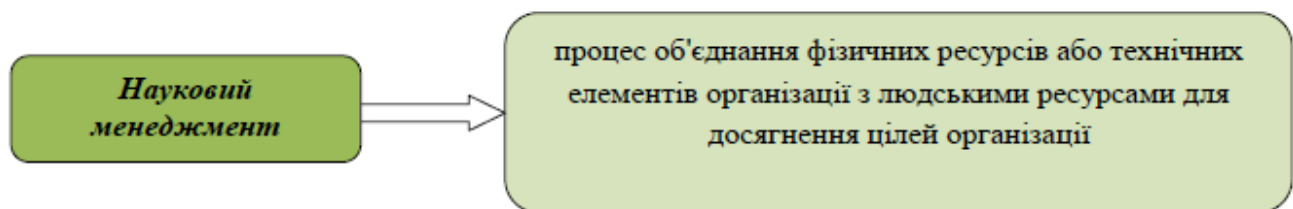
Основне завдання менеджменту за Ф. Тейлором - забезпечення найбільшого процвітання підприємця разом з максимальним добробутом кожного працівника.

В своїй системі Тейлор послідовно впроваджував принцип розподілу праці на виконавчу та розпорядчу, що вимагало нових обов'язків управлінців та нової організації управління.

Зауважимо, що менеджери того часу не займались плануванням, а Тейлор особливу увагу приділяв функції планування, а також організації обліку і звітності на підприємстві.

Завдяки налагодженню тісного співробітництва з адміністрацією та власниками для досягнення економічно-виробничих завдань, підвищенню благоустрою працівників науковий менеджмент перетворювався в дійовий засіб наближення інтересів всього персоналу.

Послідовники Ф. Тейлора та він сам є першою хвиллю синтезу в науковому менеджменті. Їх значення полягає в тому, що вони створили першу наукову школу (раціоналістичну) та домоглися визнання менеджменту як самостійного виду діяльності та науки. Основу цього напрямку (школи) склав традиційний підхід до організації, в якому вона розглядається у якості сукупності самостійних, ізольованих елементів, але їх функціонування підкоряється певним загальним закономірностям.



3.4 Роль Генрі Ганта в розвитку наукового менеджменту

Зростання ефективності використання устаткування, людей та інших ресурсів, поліпшення контролю і планування, взагалі загальне поліпшення управління промисловим підприємством було головним результатом впровадження і розвитку наукового менеджменту.

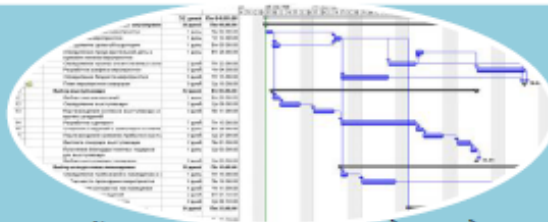
Вдосконалювали та розвивали теорію наукового менеджменту Генрі Лоуренс Гант, Френк і Ліліан Гілбрет, Гаррінгтон Емерсон та ін.

Найбільш ортодоксальним із послідовників Ф. Тейлора був Г. Л. Гант (1861–1919 рр.), роботи якого присвячені визначній ролі людського фактору в промисловості та в яких виражена впевненість у тому, що робочій людині необхідно надати можливість побачити у своїй праці не лише джерело існування, але й стан задоволення.

Вважаючи, що головне джерело зростання продуктивності праці полягає в організації праці робітників і управлінців, він, як побічник Ф. Тейлора, займався саме нею, при цьому акцентуючи увагу на гармонійній співпраці, спільності інтересів, науковому підборі кадрів, розробленні детальних інструкцій для робітників, застосуванні прогресивних ставок.



«Ми не можемо
управляти
людьми, ми повинні
управляти їхнім
розвитком»
(Генрі Гант)



*Він винайшов роботу понад завданнями з
преміями – систему, за допомогою якої
робочий міг отримувати премію (50 центів/
день), якщо зробив всю свою
роботу, призначену на будь-який конкретний
день; для мотивування майстра
призначалася премія за кожного
робітника, що виконував норму і додаткова
премія, якщо всі його підлеглі досягали
такого ж результату.
У 1901 році розробив першу систему оплати
за достроково якісно виконане виробниче
завдання*

Г. Гант відомий також тим, що запропонував метод планування комплексу взаємопов'язаних робіт, які повинен виконати цілий колектив (бригада, цех). Метод є досить простим в застосуванні та виходить з того, що всі роботи між собою пов'язані, і одну яку-небудь роботу («наступну») можна починати тільки після завершення однієї або декількох інших («попередніх»). Наприклад, заливку фундаменту будинку можна здійснювати лише після того, як зроблена опалубка, завезений матеріал і т.д. Таке формальне представлення впорядкованого в часі комплексу робіт має назву «карти Ганта» або лінійного графіку.

Спочатку графічне відображення відбувалось наступним чином: за кожним працівником щодня вівся облік виконання стандарту й одержання премії (виконання відображалось чорним кольором, невиконання – червоним). Графік унаочнював прогрес у роботі і причини позбавлення премії, тим самим допомагав і управлінцеві, і робітнику. Сам Г. Гант використовував такі діаграми при відображенні руху засобів виробництва і предметів праці, балансу щоденного виробництва, вартості простою устаткування й таке інше.

Використання методу діаграм дає менеджеру можливість стежити за виконанням плану та застосовувати дії, які необхідні для утримання проекту в рамках відведеного бюджету та часових меж. Взагалі, графіки Гантта (як засоби планування) стали основою радянської системи централізованого планування (при управлінні п'ятирічними планами та розробці подальших діаграм і графіків управління виробництвом).

Гант вважав проблему людського фактора однією з найважливіших у менеджменті. Його система «роботи понад завданнями з преміями» була однією з перших спроб зацікавити майстра фінансово в навчанні робітників правильним

методам роботи, тобто полягала у більш прямому мотивуванні менеджерів за допомогою прямого фінансового інтересу. З впровадженням його системи оплати за якісно достроково виконане виробниче продуктивність праці на ряді підприємств зросла більш ніж у два рази.

3.5 Френк і Ліліан Гілбрет. Теорія «вивчення рухів»

Подружжя Френк Банкерт (1868–1924 рр.) і Ліліан Моллер (1878–1972 рр.) Гілбрети, які були промисловими інженерами, заклали основи розробки стандартів праці на базі вивчення рухів працівників та принципів стимулювання праці за допомогою заробітної плати, здійснив вагомий внесок на початковий етапах розвитку менеджменту.

За життя вони використовували багато пристроїв, багато з яких сами розробили, наприклад годинник із секундною стрілкою (мікрохронометр). За його допомогою методом стоп-кадрів вони описали основні рухи кисті руки (кількістю 17) та їх тривалість, виявив можливість усунути ті, що були зайвими при типовому обладнанні й виконанні стандартних дій. Для досліджень рухів вони першими застосували фотоапарат і кінокамеру.

Розроблена ними методологія вивчення трудових процедур застосовується досі. Вона веде до раціоналізації виконання процедур.

Найдрібніші трудові рухи вони назвали *терблігами* (їх прізвище в зворотному напрямку). У подальшому їм дали назву мікроелементів, а з часом були розроблені потужні системи мікроелементного нормування праці робітників. Наприклад, в СРСР (80-ті рр. XX ст.) існувала, так звана БСМ (базова система мікроелементів) - система мікроелементного проектування трудових процесів і нормування праці. Для нормування праці робітників на повторюваних операціях ця система БСМ може використовуватись і зараз.

 Гілбертам вдалося довести можливість оптимізації рухів. Наприклад, при складанні цегли було встановлено чотири рухи замість попередніх 18-ти.	 Застосування методів шукали також в побуті. Ф. Гілбрет дослідив, що для застігання гудзиків на жилеті зверху донизу витрачається 7 секунд, а знизу доверху – тільки 3. <i>Написано книги «Вивчення рухів» (1911 р.) і «Психологія управління» (1916 р.)</i>
--	---

В основному подружжя вивчало можливості збільшення випуску продукції за рахунок зменшення зусиль, що витрачаються на виробництво, тобто увагу приділяли питанням вивчення фізичної роботи у виробничих процесах. Вони

активно використовували діаграми (графіки) для запису трудового процесу графіки, розвинули систему «білих карток» (що передувала системі оцінки заслуг робітників), виступали за впровадження сучасних вимірjuвальних методів (інструментів) в менеджмент.

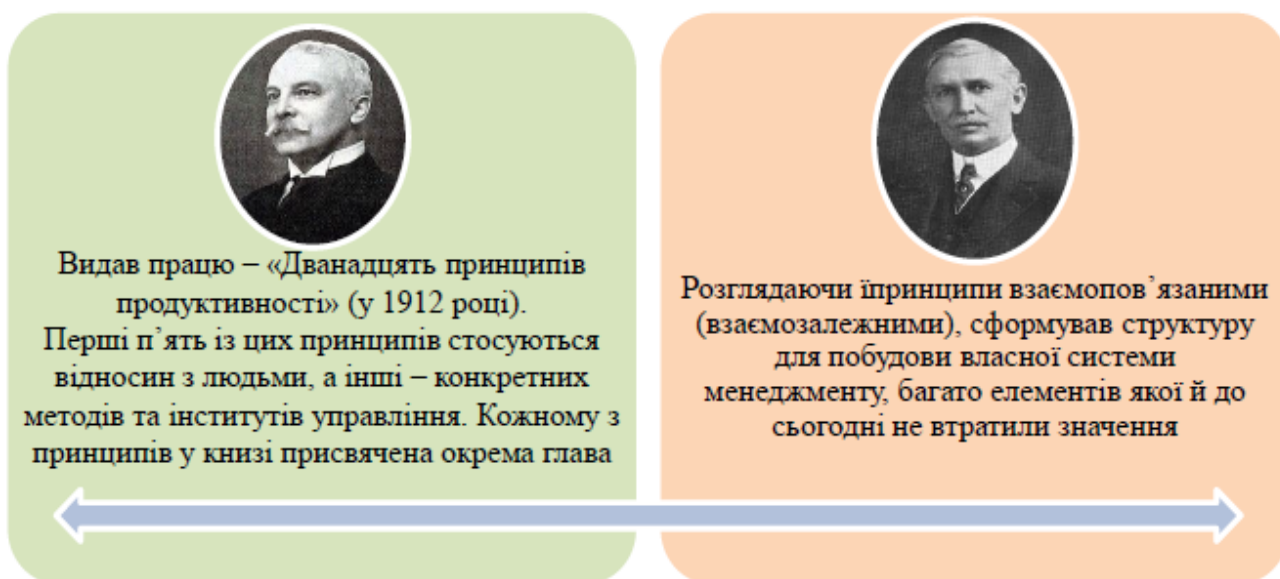
Але їх інтерес не обмежувався лише робочим місцем, за мету вони мали розвиток повного потенціалу людини, створення здорового психологічного середовища для праці, вдосконалення методів роботи.

3.6 Ідеї Г. Емерсона у сфері раціоналізації виробництва

Американець Гаррінгтон Емерсон (1853–1931 рр.) також був інженером та представником їх «нового покоління», що впроваджували засоби та методи економії часу в зростаючу промисловість.

За його думкою, навіть за достатньою наявністю природних ресурсів, країна може не мати переваг через їх нераціональне використання, тобто національна ефективність виробництва не є функцією надлишку/браку природних ресурсів. Відповідну ефективність може забезпечити тільки правильна організація.

Г. Емерсон підкреслював неприпустимість розірвання загального ланцюга управління, але не погоджувався з Ф. Тейлором в питаннях ролі функціонального начальника, який повинен контролювати всі операції (бути універсальним). На його думку універсальність слід замінити спеціалізованими знаннями.



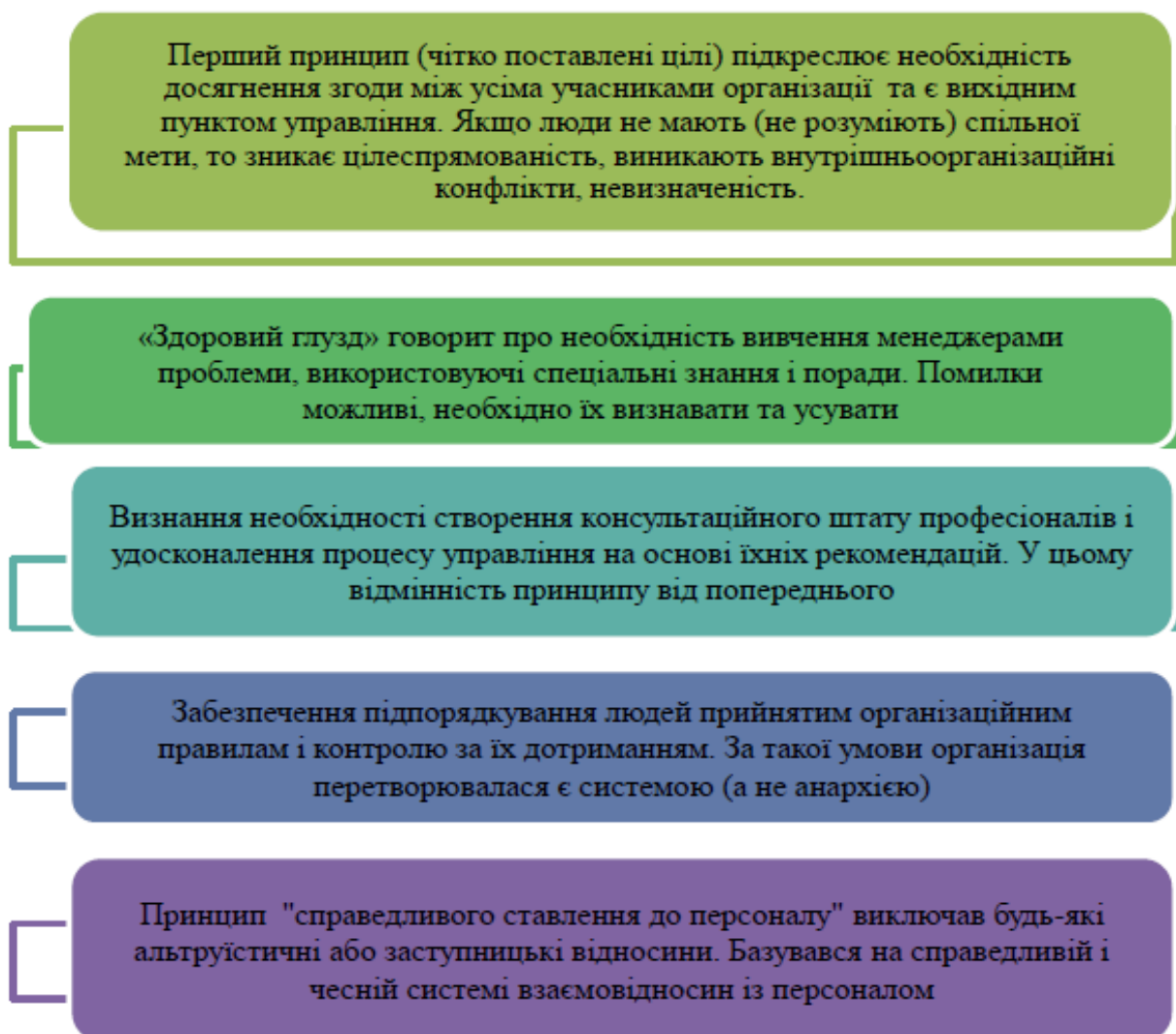
Розробив принципи управління, які назва «принципами продуктивності»
Названі ним дванадцять принципів продуктивності праці наведено на рис.

3.1.

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ	
Чітко визначені ідеали	Планування та визначення шляхів виконання роботи
Здоровий глузд	Норми та графік виконання роботи
Компетентісна порада	Стандартизація мов праці
Дисципліна	Нормування операцій
Справедлива угода	Письмові практичні інструкції
Швидкий, надійний і постійний облік	Винагорода за ефективність праці

Рис. 3.1 Дванадцять принципів продуктивності Г. Емерсона

Розглянемо перші 5 принципів більш детально



Наступні принципи мали, скоріше, методичний характер (механічний). Їх сутність викладено нижче.

Щодо принципу обліку, у сучасних умовах - це принцип зворотного зв'язку, тому що порушення зворотного зв'язку (неправильний облік) веде до збоїв у роботі системи управління

Планування, а саме диспетчеризація (адміністрування) дають змогу перетворити план у реальні справи виробництва. За Емерсоном "краще диспетчеризувати хоча б несплановану роботу, ніж планувати роботу, не диспетчеризуючи її".

Емерсон висловив думку, що високі результати в праці досягаються не підвищенням, а скороченням зусиль. Наприклад, не дають високого кінцевого результату робота людини на межі її можливостей чи максимальні оберти верстата. Важливо уникати невиправданих витрат праці, знати резерви продуктивності, вміло реалізовувати їх

Нормалізація умов праці розуміє створення таких умов роботи, при яких можливості працівника будуть розкриватися щонайкраще

В принципі нормування підкреслюється необхідність стандартизації способів виконання операцій та регламентування часу на кожен із цих способів

Щодо стандартних інструкцій Емерсон зауважив: «Працювати найшвидшим і легшим способом – це значить скорочувати зусилля, не знижуючи результатів, і звільняти мозок для вищої ініціативи, для винаходів і розробки ще кращих способів»

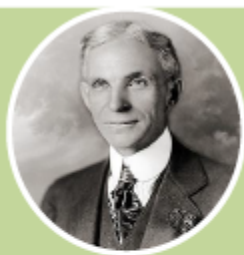
Емерсоном було запропоновано власну систему оплати праці, яка враховує як час, затрачений працівником, так і його вміння, що проявляється в якості роботи.

В своїй роботі він практично вперше поставив питання **ефективності виробництва в широкому сенсі**, тобто максимально вигідного співвідношення між сукупними витратами і економічними вигодами. Дійсно, справжня ефективність (продуктивність) дає максимальні результати при мінімальних витратах (зусиллях), а напруга дає великі результати при невиправданих (ненормальних) зусиллях. Продуктивність та напруга – це протилежні поняття. Перше означає докладати мінімальні зусилля, а друге – максимальні, щоб добитися належного результату.

3.7 Розвиток конвеєрного методу виробництва у теорії «фордизму»

Свій розвиток в Америці ідеї Ф. Тейлора одержали також на початку ХХ ст. на підприємствах на Генрі Форда (1863–1947 рр.).

«Фордизм» як система має декілька рівнів. Базою його є поточно-конвеєрне (масове) виробництво із використанням уніфікованого обладнання та спеціалізованих і максимально автоматизованих верстатів. З метою економії простору та оптимальної логістики верстати розташовували групами в потоці, окремі деталі та продукція взагалі були максимально стандартизовані та взаємозамінні. Окрім широкого використання механізації Г. Фордом була проведена глибока вертикальна інтеграція (об'єднання в єдиний технологічний процес усіх або основних ланок виробництва й обороту продукції). Нововведенням було й безперервне переміщення запасів, що стало прообразом системи «точно вчасно».



Протягом майже 14 років Г. Форд випускав лише одну модель автомобілів «Т», що була максимально простою з точки зору конструкції та технології й не мала нічого зайвого в обробці



Досить специфічно він ставився й до соціально-трудових відносин. Г Форд вважав, що окремим відділенням не потрібно знати про діяльність інших, а завдання вищих шаблів адміністрації полягають у відстеженні того, щоб всі вони працювали в напрямку спільної мети. Особисте спілкування на виробництві відкидалося.

На його підприємства наймали масу некваліфікованих робітників (часто декласованих елементів), які виконували роль робітників-операторів, виконуючі тільки одну виробничу операцію (максимально оптимізовану та автоматизовану). Підготовка цих робочих тривала близько тижня. При цьому було створено досить високі стандарти умов для їх фізичного і духовного розвитку, а саме: нормований робочий день; майже стовідсоткові гарантії працевлаштування; зарплата, що дозволяла знімати нормальне житло для сімейних; неодруженим надавалось місце у гуртожитку. Тобто мова іде про особливу кадрову політику «фордизму». Розцінки за працю на автомобільних підприємствах Форда були найвищими в США до початку 1920-х рр. Це стимулювало високий рівень споживання робітників, що сам Г.Форд вважав запорукою успішного ведення справи.

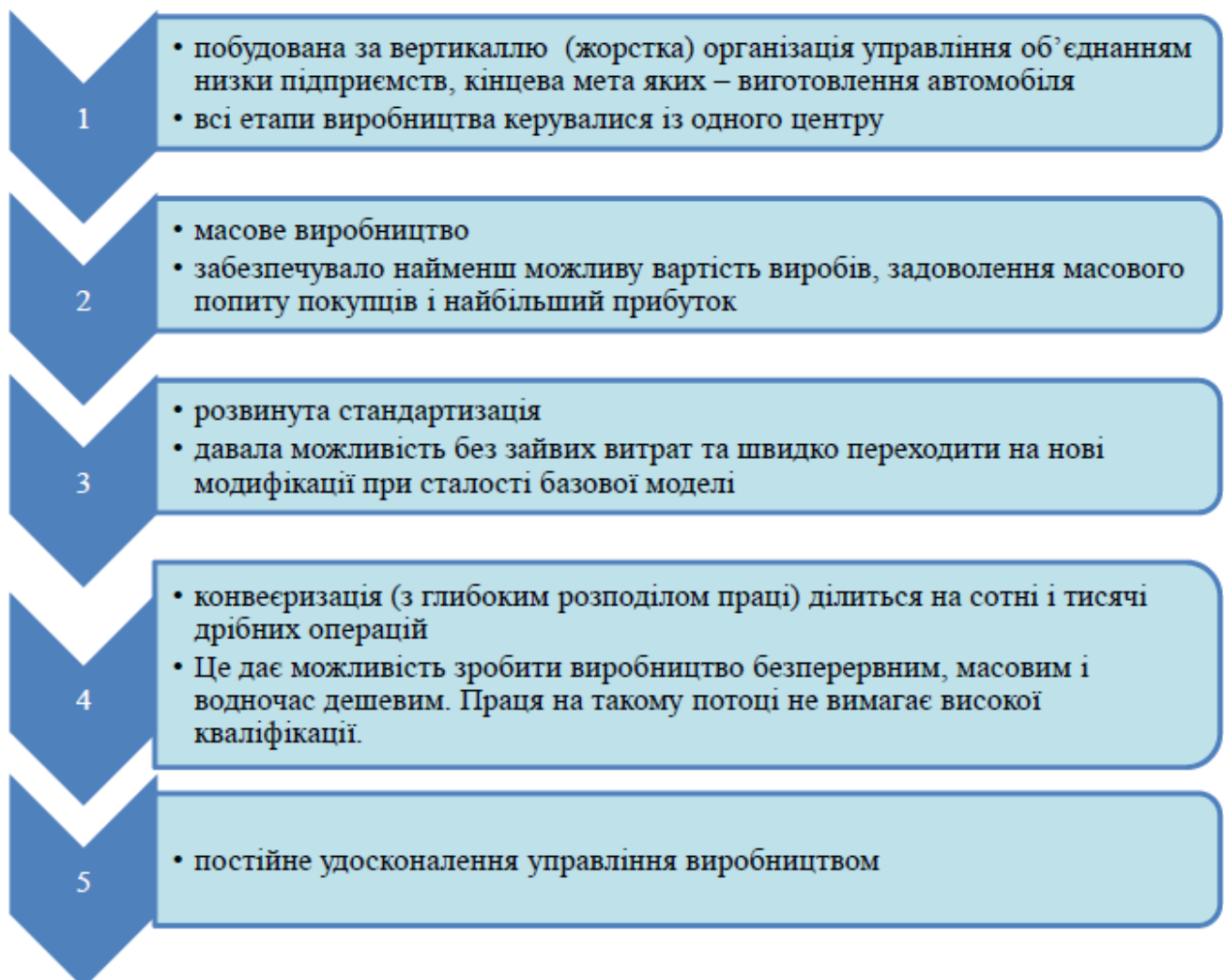
На підприємствах Форда вимогою організації виробництва було оперативне впровадження науково-технічних нововведень, на важких роботах застосовувались машини, проводився жорсткий облік психофізіологічних характеристик працівників при їх розподілі для виконання різних операцій. Стосовно параметрів виробничого середовища вимогами були гігієнічність, затишок та чистота.

Вище викладене дає підстави вважати Г. Форда одним з основоположників сучасного уявлення про робітника як споживача. Відповідно, розвиток ринку може відбуватися через масове виробництво і високі зарплати.

Г. Форд сподівався (як і Ф. Тейлор), що внаслідок індустріалізації лідируючі позиції займе (замість корумпованих аристократів і фінансових босів) клас виробників. Суть стратегії Г. Форда полягає у виробництві відносно недорогої, але продумано поширюваної продукції й це відобразилось на розвитку у цілому промислового виробництва минулого століття.

Мета Г. Форда, що полягала у створенні великої кількості нових робочих місць, використанні механізмів для полегшення праці, розробці системи зайнятості, виробництва і маркетингу, була практично досягнута.

Узагальнюючи, можна визначити наступні організаційно-технічні принципи управління, що використовував Г. Форд:



ТЕМА 4 Класична (адміністративна) школа управління

4.1 Роль адміністративної школи та адміністративний менеджмент

4.2 Функціональний підхід А. Файоля як теоретична основа ділового адміністрування

4.3 Ідеальний тип «бюрократії» М. Вебера і теорія адміністративної організації

4.4 Управлінські функції за Дж. Муні та А. Рейлі

4.1 Роль адміністративної школи та адміністративний менеджмент

Класична (адміністративна) школа досліджувала управління організацією в цілому, на відміну від наукового менеджменту, який зосереджено на роботі окремих працівників. В розвиток цього напрямку значний внесок здійснили Макс Вебер, Анрі Файоль, Джеймс Муні та інші.

Сутність адміністративного менеджменту ще й досі остаточно не визначено, що викликає нездатність підприємств (організацій) раціоналізувати тактичну та оперативну діяльність та впливає на ефективність досягнення мети діяльності.

Підприємство являє собою єдність системи виробництва, забезпечення та збуту. З такої точки зору адміністративне управління (адміністрування) (чи то) дає можливість регламентування діяльності в межах кожної системи та координування їх діяльності як єдиного цілого.

Існують різні визначення адміністративного менеджменту. Їх можна групувати наступним чином:

Адміністративний менеджмент

1. Менеджмент в органах державної влади та організаціях контролюючого та регулюючого профілю (приклад - різні адміністрації, інспекції та інші державні установи). Основним аргументом на користь означеного підходу вважається практика діяльності державних установ та подібність між адміністративним менеджментом та адміністрацією як установою чи організацією (приклад, Адміністрація Президента). Дійсно основними видами діяльності державних установ є координація, розпорядництво, регулювання та контроль. Саме ці види управлінської діяльності є суто адміністративними. Однак, заперечення існування адміністрування в господарюючих організаціях неправомірне.

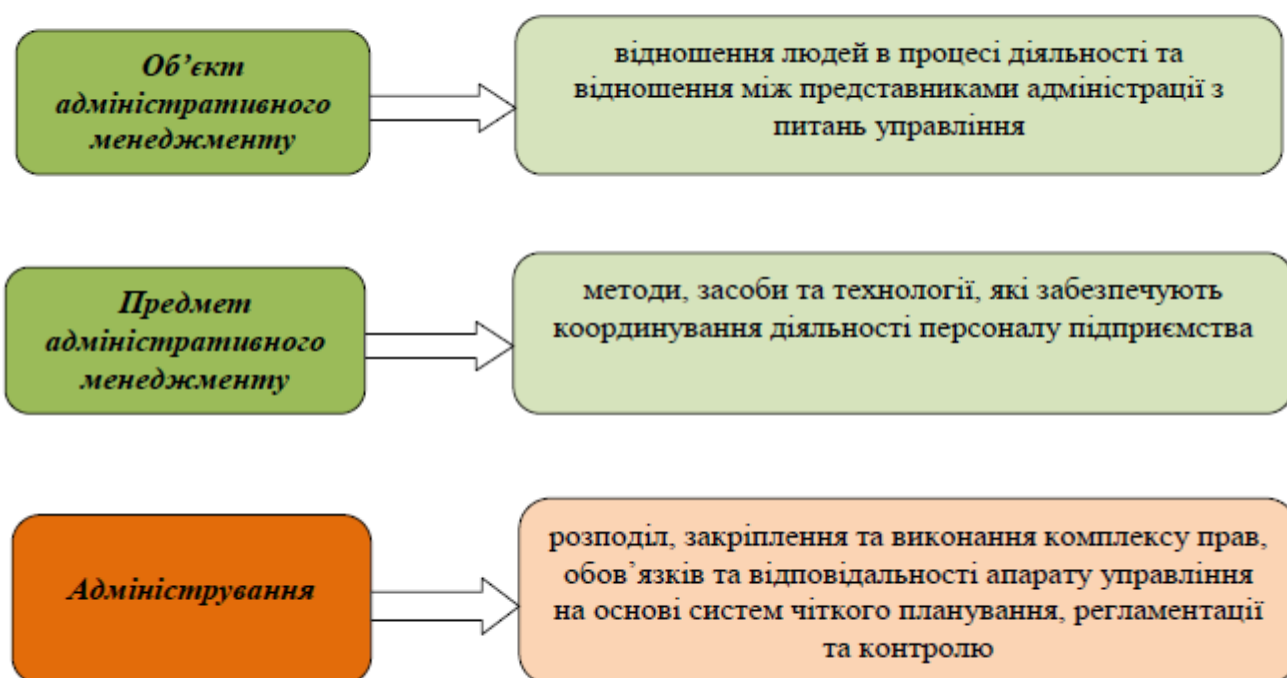
2. Визначає методологічні основи загального менеджменту. Основою для твердження є внесок функціонального (адміністративного) підходу до управління розробленого А. Файолем. Але важливим є і факт, що адміністрування як процес використовується практично в усіх організаціях при реалізації рішень тактичного та оперативного характеру

Адміністративний менеджмент

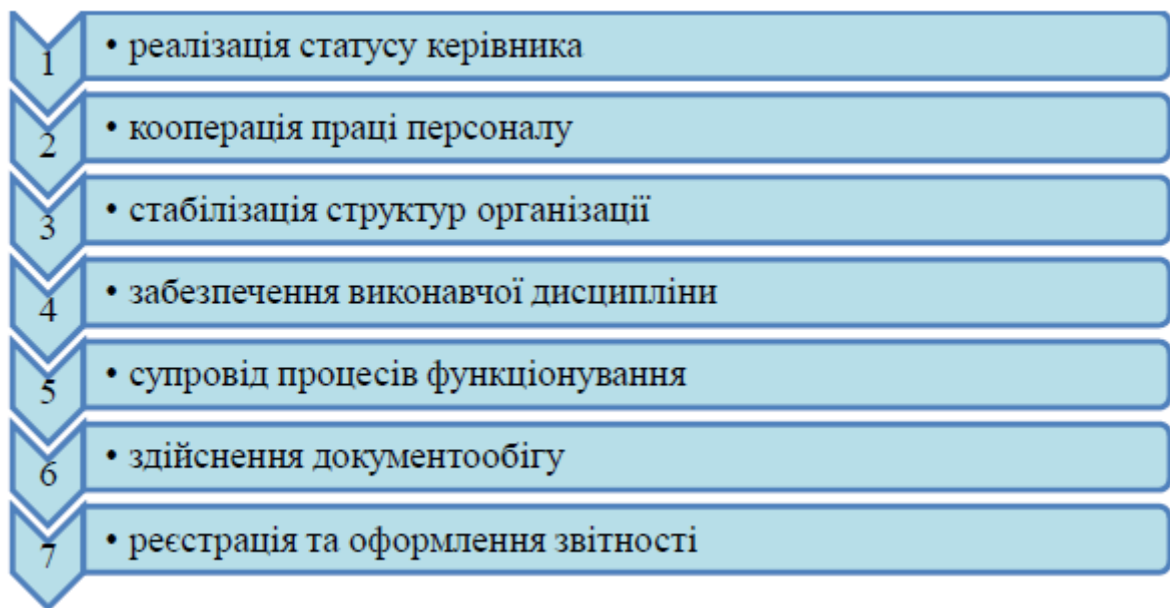
3. Це управління персоналом організації. Підхід зумовлено подібністю об'єктів дисциплін – управління персоналом та адміністративного менеджменту (об'єктом виступає персонал підприємства). Однак, інструменти управління персоналом в організації – економічні, адміністративні, організаційні, соціальні, психологічні. В межах адміністрування оперують лише їх частиною означеного, а саме організаційними, адміністративними та в певній мірі економічними інструментами управління. Тобто управління персоналом та адміністративний менеджмент перетинаються лише частково.

4. Управління на вищому рівні підприємства (організації). Вищим рівнем вважається рівень першого керівника підприємства (організації) та його заступників за напрямками діяльності (виробництво, збут, маркетинг і т. ін.). Їх діяльність пов'язана з розробкою та прийняттям рішень в організації, одним з етапів чого є координація та контроль за виконанням прийнятого рішення. Тобто за правилом Парето лише 20% з усіх видів діяльності вищих керівників можна віднести до суто адміністративних (це не достатньо). Безпосередньо виконання адміністративних функцій сконцентовано на середньому рівні, де керівники виконують роботи щодо регулювання, координації, фіксації результатів та підготовки звітів щодо виконання завдання.

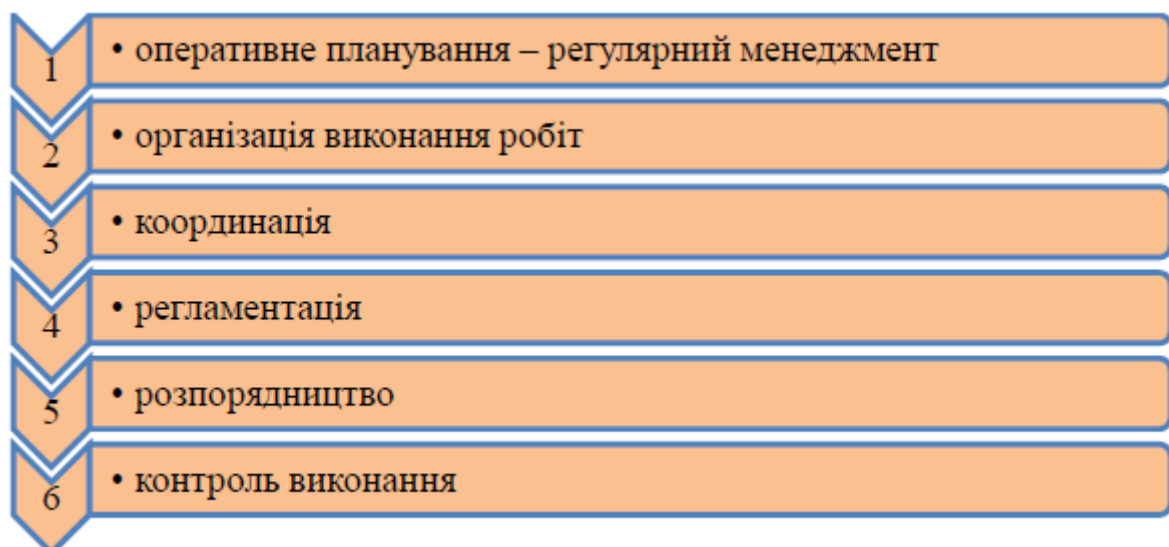
Будемо розглядати адміністративний менеджмент як організацію управління на будь-якому рівні підприємства, розуміючи при цьому процес координації, регулювання, регламентації, розпорядництва та контролю.



Основні *завдання* адміністративного менеджменту:



Основні *види діяльності* в адміністративному менеджменті:



Базисною системою адміністративного управління є система *Administrating Management System (AMS)*, на яку спираються Кока Кола, Соні, БМВ та інші великі компанії в практиці управління. Вона підвищує ефективність організації в цілому, спрощує систему управління, дає можливість компаніям прогресивно розвиватись. У сучасній концепції адміністративного менеджменту виокремлюють 2 основні напрямки управління організацією:

- побудова чіткої структури організації;
- розроблення раціональної системи управління організацією (з домінування кількісних показників в управлінні).

4.2 Функціональний підхід А. Файоля як теоретична основа ділового адміністрування

Закладені теоретичні основи ділового адміністрування були в 1880–1920 рр. та їх слід розглядати в *науковому управлінні* (Ф. Тейлор), *функціональному підході* до менеджменту (А. Файоль) та *бюрократичній теорії* (М. Вебер).

В основу адміністрування покладено основні положення наукового управління за Ф. Тейлором, який вважав, що:

- будь-яку роботу можна структурувати і виміряти (структуризація);
- досягнення результату повинне відбутися у визначений час, інакше винагорода за результат повинна бути меншою (співвідношення часу та завдань);
- кожне підприємство, яке планує довгостроковий успіх, піклується про постійне підвищення кваліфікації персоналу (підготовка кадрів та кваліфікований відбір);
- ефективний менеджмент припускає винагороду за кінцевий результат, а не за діяльність (винагорода за кінцевий результат)

Виникнення адміністративної теорії менеджменту пов'язують із французом, інженером Анрі Файолем (що почав формувати відповідні ідеї вже в 1900 р.), тому еквівалентом цієї назви є "файолізм". Він приділяв увагу як удосконаленню технічної сторони виробництва (збільшення обсягу продукції), так і (як менеджер) пов'язував успіх компанії з іншими функціями: реалізацією продукції, фінансовими, бухгалтерськими та іншими. Тим самим він відділяв технічні знання й уміння управляти.

На початку досліджень погляди Файоля відрізнялись від поглядів Тейлора, який починав кар'єру в якості робочого. Файоль із самого початку ототожнював себе з управлінською групою. Тейлор впроваджував свої методи управління на рівні цехів і робив висновки на підставі досвіду управління цехом. При цьому відчував спротив ворожо організованої робочої сили. Файоль будував систему загального управління як менеджер вищого рівня, а потім застосовував її до нижчих управлінських елементів.

Теорія адміністрації (концепція) Файоля передбачає, що у всякому підприємстві є два організми: матеріальний (включає працю, засоби праці та предмети праці в їх сукупності) і соціальний (відносини людей у процесі праці). А. Файоль свідомо обмежив область досліджень відносинами людей.

В рамках адміністративної школи закладено методичні основи теорії менеджменту, при чому у центрі уваги стояли проблеми організації. Було систематизовано знання про управління.



Основна праця А. Файоля - «Загальне і промислове управління» (1923 р.). Основним завданням А. Файоля було підвищення продуктивності не тільки виробничої, а й управлінської праці, тобто забезпечення ефективності управління в широкому сенсі слова – щодо роботи всієї організації. А. Файоль виділяв 6 груп операцій (істотних функцій), 14 принципів управління, 3 елементи управління (перший з яких – передбачення), 5 адміністративних операцій



Файоль почав з визначення **шести груп операцій (дій)**, присутніх на будь-якому промисловому підприємстві:

технічна – виробнича,
продуктивна

комерційна – закупівля,
продаж і обмін

фінансова – пошук і
оптимальне використання
капіталу

безпека – захист власності
і людей

бухгалтерський облік –
інвентаризація, балансова
звітність, витрати і
статистика

управлінська
(адміністративна) –
планування
(передбачення),
організація,
розпорядництво,
координація, і контроль

Керівництво цими операціями А. Файоль назвав загальним управлінням, але з 6 із них він докладно вивчав лише управлінську (адміністративну). Всі інші операції цікавили його лише тому, що є об'єктом впливу адміністративної функції.

Файоль побачив універсальність організаторських функцій, на відміну від Тейлора, який усвідомлював лише універсальність методів наукового управління.

Управляти

вести підприємство до мети, стараючись найкраще
використати його ресурси, забезпечувати правильне
використання шести основних функцій

Адміністрування – лише одна з шести функцій, але вона займає настільки значне місце серед обов'язків керівника підприємства, що може здаватися, що роль останнього виключно адміністративна.

А. Файоль розділив всі функції управління на загальні (що стосуються будь-якої сфери діяльності) та специфічні (пов'язані безпосередньо з управлінням підприємством). Серед основних функцій управління особливої уваги потребують зображені на рис. 4.1:

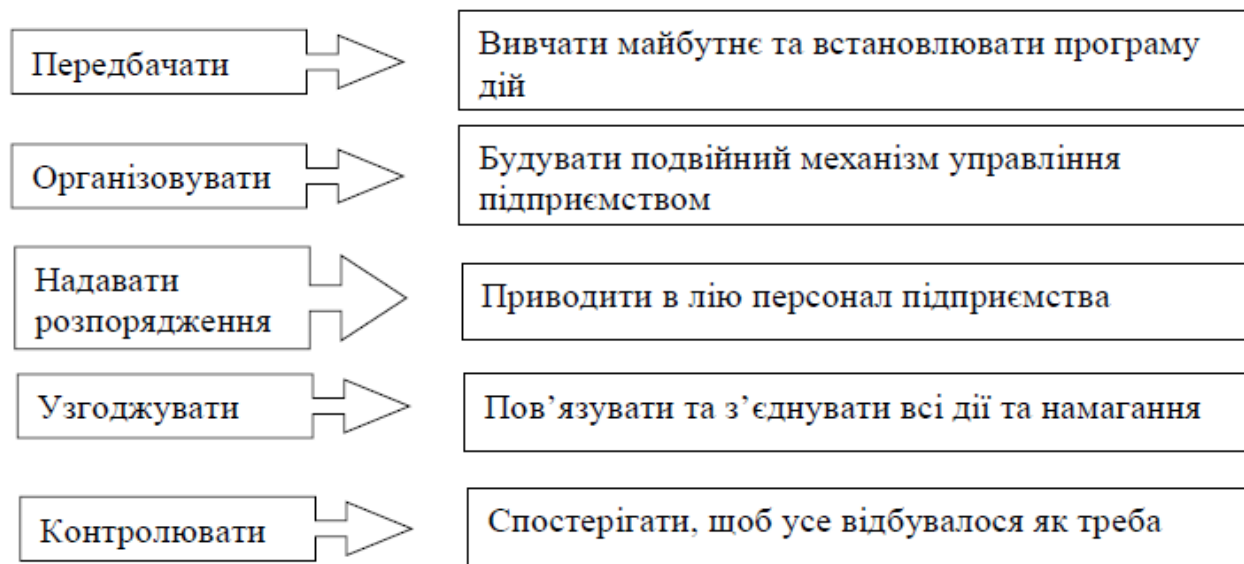


Рис. 4.1 Основні функції управління за А. Файолем

А. Файолем було сформульовано 14 принципів організації управління діяльністю адміністрацій виробничих підприємств. Він розглядав організацію як специфічний вид діяльності (адміністративну систему) та погоджував свої положення з принципами Ф. Тейлора відносно стимулювання працівників.

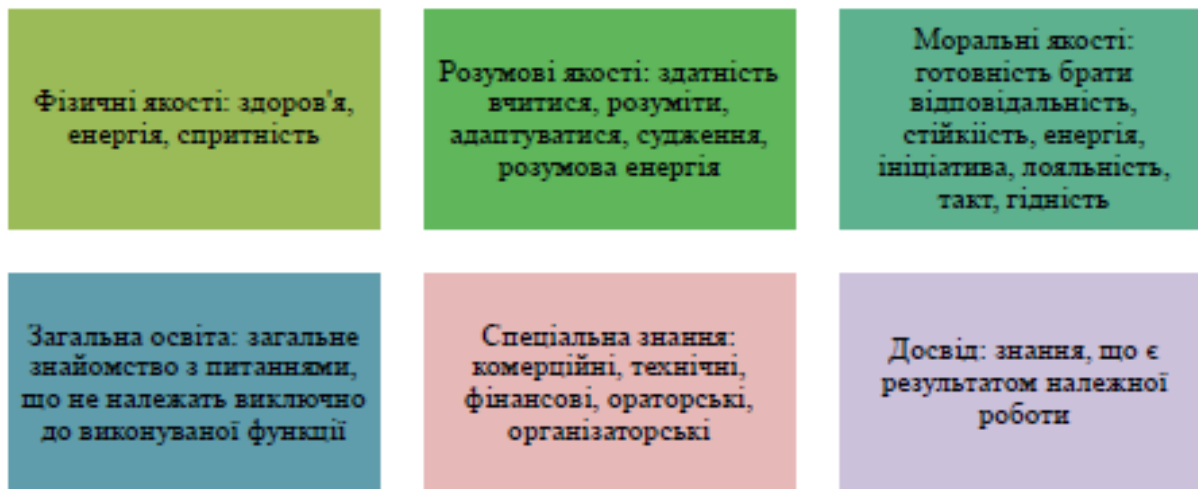
А. Файоль вважав ці принципи універсальними, але наголошував, що їх застосування повинно бути гнучким, тобто враховувати ситуацію здійснення управління. Взагалі він не обмежував управління лише цима принципами, але саме вони складають основу побудови адміністративної системи. Саме він об'єднав ці принципи в концептуальній схемі й в цьому полягає його внесок та унікальність запропонованої ним теорії. Підкреслемо, що на думку А. Файоля адміністративний вплив здійснюється на відносини людей, що складаються в процесі виробничої діяльності, тобто на соціальну систему.

Розглянемо ці принципи.

<u>Розподіл праці</u>	- Метою розподілу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, за тих самих умов (за рахунок скорочення числа цілей, на які повинні бути спрямовані увага і зусилля) - Спеціалізація є природним порядком речей
<u>Повноваження і відповідальність</u>	Там де даються повноваження (право віддавати наказ), виникає відповідальність.
<u>Дисципліна</u>	- Передбачає слухняність і повагу до досягнутих угод між організацією і її працівниками - Припускає справедливе застосування санкцій
<u>Єдиноначальність</u>	Працівник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника
<u>Єдність напрямку</u>	група, що діє в рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника
<u>Підпорядкованість особистих інтересів загальним</u>	Інтереси одного працівника або їх групи не повинні переважати інтереси компанії або організації більшого масштабу.
<u>Винагорода персоналу</u>	Працівники повинні отримувати справедливую зарплату за службу, щоб можна було забезпечити їх вірність і підтримку
<u>Централізація</u>	Як і поділ є природним порядком речей, але ступінь централізації варіюється залежно від умов. Стає питання про пропорцію між централізацією (децентралізацією) і це проблема визначення міри, що забезпечує кращі результати
<u>Скалярний ланцюг</u>	ряд осіб, що стоять на керівних посадах, починаючи від той, що займає найвище положення до керівника низової ланки. Є помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без необхідності, але ще більша помилка - підтримувати цю ієрархію, коли вона завдає шкоди інтересам бізнесу
<u>Порядок</u>	Місце для всього і все на своєму місці
<u>Справедливість</u>	Це поєднання доброти і правосуддя
<u>Стабільність робочого місця для персоналу</u>	Посередній керівник, який тримається за місце, безумовно, є кращим за видатного талановитого менеджера, який швидко йде і не тримається за своє місце
<u>Ініціатива</u>	Підвищує старанність і діяльність службовців. Це свобода пропозицій і здійснення
<u>Корпоративний дух</u>	Союз – це сила, а вона є результатом гармонії персоналу

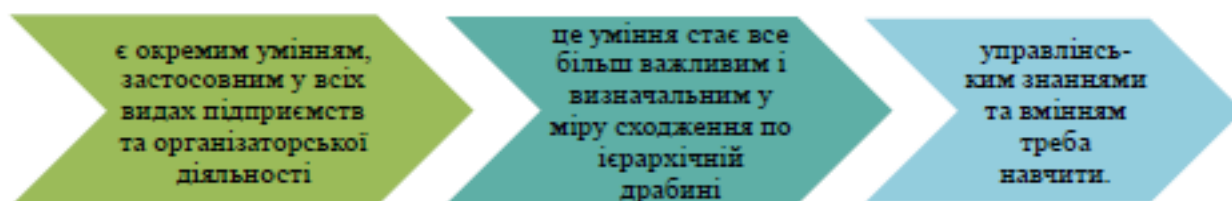
А. Файоль підкреслював, що кожен менеджер потребує спеціальних знань, які є специфічними для будь-якої функції (технічної, фінансової чи іншої).

Між тим, у цілому кожен менеджер має потребу в наступних здібностях та якостях, які розрізняються відносно важливістю залежно від місця розташування в ієрархічній системі управління:



У понятті навчання менеджменту відносна важливість умінь стає вирішальною для А. Файоля, тому він вважав, що при поширенні великих фірм їх керівництво повинно отримувати управлінську підготовку. Це було новим у системі підготовки кадрів, так як попередня система спрямовувалась на набуття і розвиток комерційних, технічних та інших умінь.

Згідно А. Файолю менеджмент:



А. Файоль орієнтувався на вищий рівень менеджменту й спробував побудувати загальну теорію менеджменту як універсальний процес, виділив в ньому особливий вид діяльності – управління. Він був засновником процесного підходу до управління організацією (яке розглядалося не як низка самостійних актів, а як серія взаємопов'язаних дій, які повторюються). При цьому він термін «процес» замінив на «елементи управління» (передбачення, організація і т.д.).

У плануванні він порадив розробляти ряд часткових програм дій, які доповнять загальну програму дій підприємства (щоденні, тижневі, місячні і т.д. прогнози повинні переглядатися відповідно до зміни умов). При цьому він робив акцент на довготермінове планування.

Щодо другого елемента («організації»), А. Файоль вважав, що структура організації повинна бути влаштована так, щоб забезпечити єдність руху до мети

фірми, будь-яка робота має підтримуватися, а це можливо тоді, коли працівник несе відповідальність тільки перед одним керівником.

Така штабна концепція ставила його в пряму опозицію до ідеї функціонального майстра Тейлора.

Підготовка структур давала можливість побачити лінії влади і повноважень, канали комунікацій дозволяли уникнути подвійних ситуацій при наданні розпоряджень, чітко позначити відповідальність і обов'язки. тобто це дозволяло побачити організацію в цілому. Структури стали інструментом у руках менеджера.

4.3 Ідеальний тип «бюрократії» М. Вебера і теорія адміністративної організації

Макс Вебер (1864–1920 рр.) вважав, що забезпечити системне функціонування організації можна лише через бюрократичну форму адміністрування. За такого підходу менеджмент ототожнюють з формальною системою організації управління (яка заснована на правилах, розпорядженнях, рекомендаціях, що обов'язкові для всіх членів організації).

Окремі структурні елементи організації повинні функціонувати як добре налагоджений механізм, сама система має примусовий характер.

Адміністративний механізм розглядався М. Вебером як сукупність наступних елементів, що впливають на ефективність діяльності будь-якої установи чи організації (рис. 4.2):

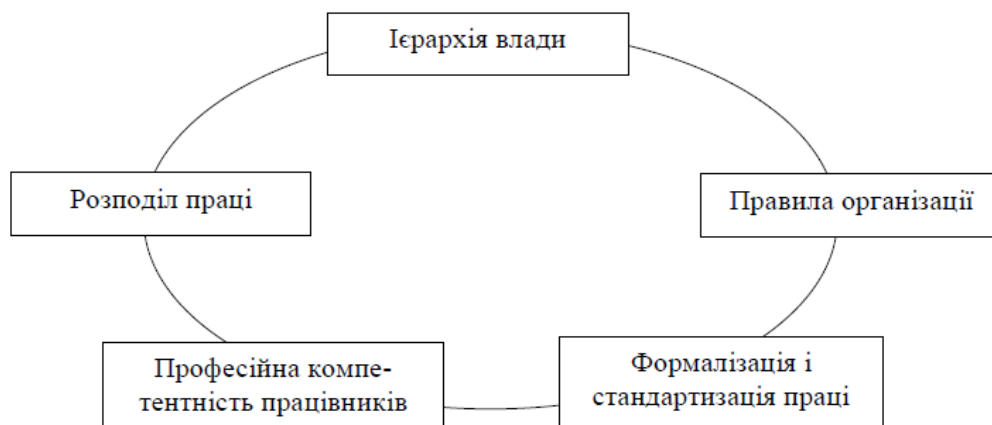


Рис. 4.2 Структура адміністративного механізму за М. Вебером

При належному використанні кожного з цих елементів, процеси адміністрування в організації здатні раціоналізувати управління в цілому. Ефективний підхід до організації управління визначився М. Вебером як **раціональна бюрократія**.

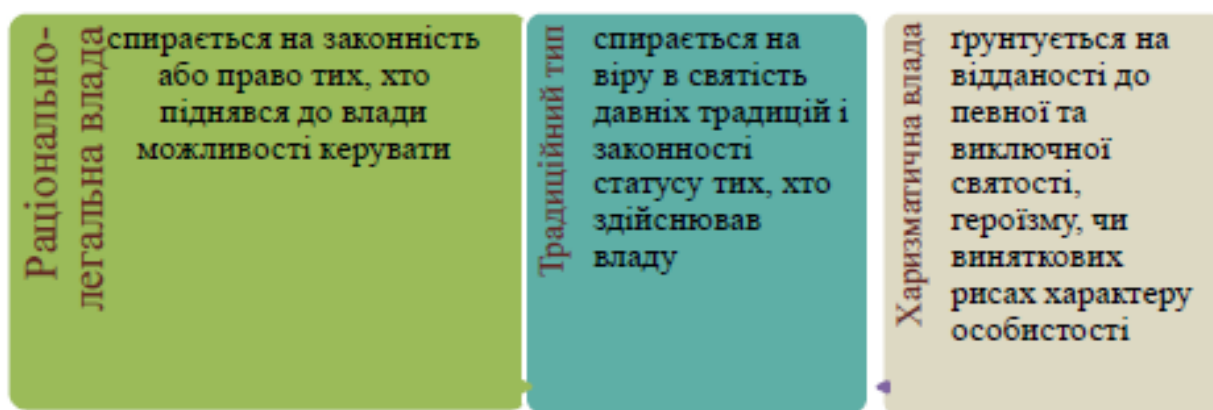
Специфіка служби в бюрократичній організації в тому, що її члени повинні відповідати кваліфікаційним вимогам.

Концепція бюрократії Вебера як *ідеалу організаційного устрою* була відповіддю на потребу встановлення раціональної основи під адміністрування великомасштабними підприємствами. Ідеал за Вебером означає чисту форму організації, тобто це нормативна модель для полегшення переходу від дрібномасштабного адміністрування до великомасштабної професійної адміністрації.

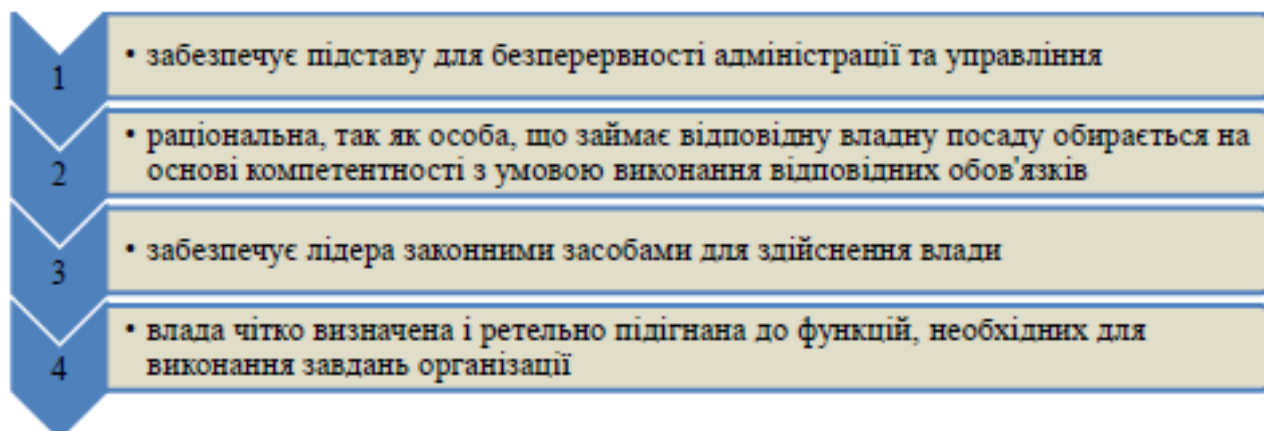
Бюрократію у широкому сенсі можна розглядати як машину управління, яка заснована на ієрархії і нормах. Її також можна розглядати як:

- 1) чиновництво або професійну групу управлінців;
- 2) техніку управління, яка строго використовує певні процедури;
- 3) дисфункціональні дії, пов'язані з присвоєнням державної влади, тобто бюрократизм.

За М. Вебером існує три **чистих типи законної влади**:



Будь-яка влада вносить порядок в хаос. Із зазначених типів, за думкою Вебера, забезпечити найефективнішу основу бюрократії може **раціонально-юридична** оскільки вона:





Сучасна бюрократія представлена М. Вебером як структура управління. Концепція Вебера кращої адміністративної системи аналогічна тейлоровській, оскільки управління чи адміністрація означали для них здійснення контролю на основі знань



Ознаками «ідеальної бюрократії» в моделі раціональної бюрократії, Вебера є:

- 1 • глибокий розподіл праці за функціональною ознакою (за окремими напрямками діяльності)
- 2 • чітка побудова за ієрархічним принципом, на основі залежності кількості рівнів ієрархії та керівників від загальної кількості підлеглих
- 3 • система правил, норм, формальних процедур, що визначають права і обов'язки працівників, їх поведінку в конкретних ситуаціях і служать основою адміністративного управління та контролю
- 4 • побудова внутрішньої системи відносин на формальних засадах (взаємодія між посадами, а не особистостями)
- 5 • підбір кадрів за формальними ознаками на конкретній основі з послідовним просуванням, набір найбільш кваліфікованих працівників.

Щодо останньої ознаки – просування відбувається залежно від старшинства, стажу роботи і досягнутих у попередньому періоді результаті, тобто подібні принципи роботи перегукуються з основними принципами відомої японської системи «довічного наймання».

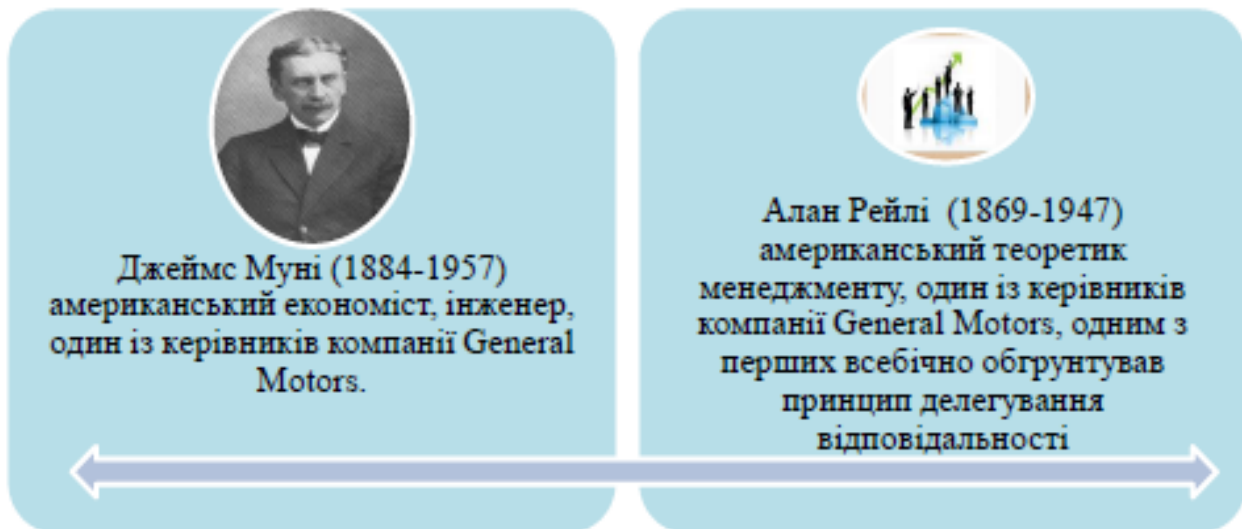
Ця концепція бюрократії базується на європейських методах організації. Вона була задумана як проект ефективності, яка зробить ставку швидше на правила, ніж на людей (компетентність замість фаворитизму).

Важливо!

• Поява адміністративної теорії мала місце у двох формах. Одна – це внесок Файоля з його універсальним процесом управлінської діяльності; друга – пошук Вебером проекту ідеальних структурних заходів з метою забезпечення технічної ефективності.

4.4 Управлінські функції за Дж. Муні та А. Рейлі

Джеймс Д. Муні і Алан Рейлі розвинули теорію принципів управління і системно підійшли до аналізу управління організацією в цілому, здійснив відповідний внесок у формування і розвиток адміністративної школи менеджменту.



Основна увага в їх організаційній теорії концентрувалась на наступному:

- 1) розглядалася сутність організації,
- 2) висувалися і було всебічно обґрунтовано головні принципи побудови організацій,
- 3) був проведений аналіз впливу сучасних прийомів менеджменту на ефективність функціонування підприємств і рівень добробуту суспільства,
- 4) було доведено марність виробництва без продажів.

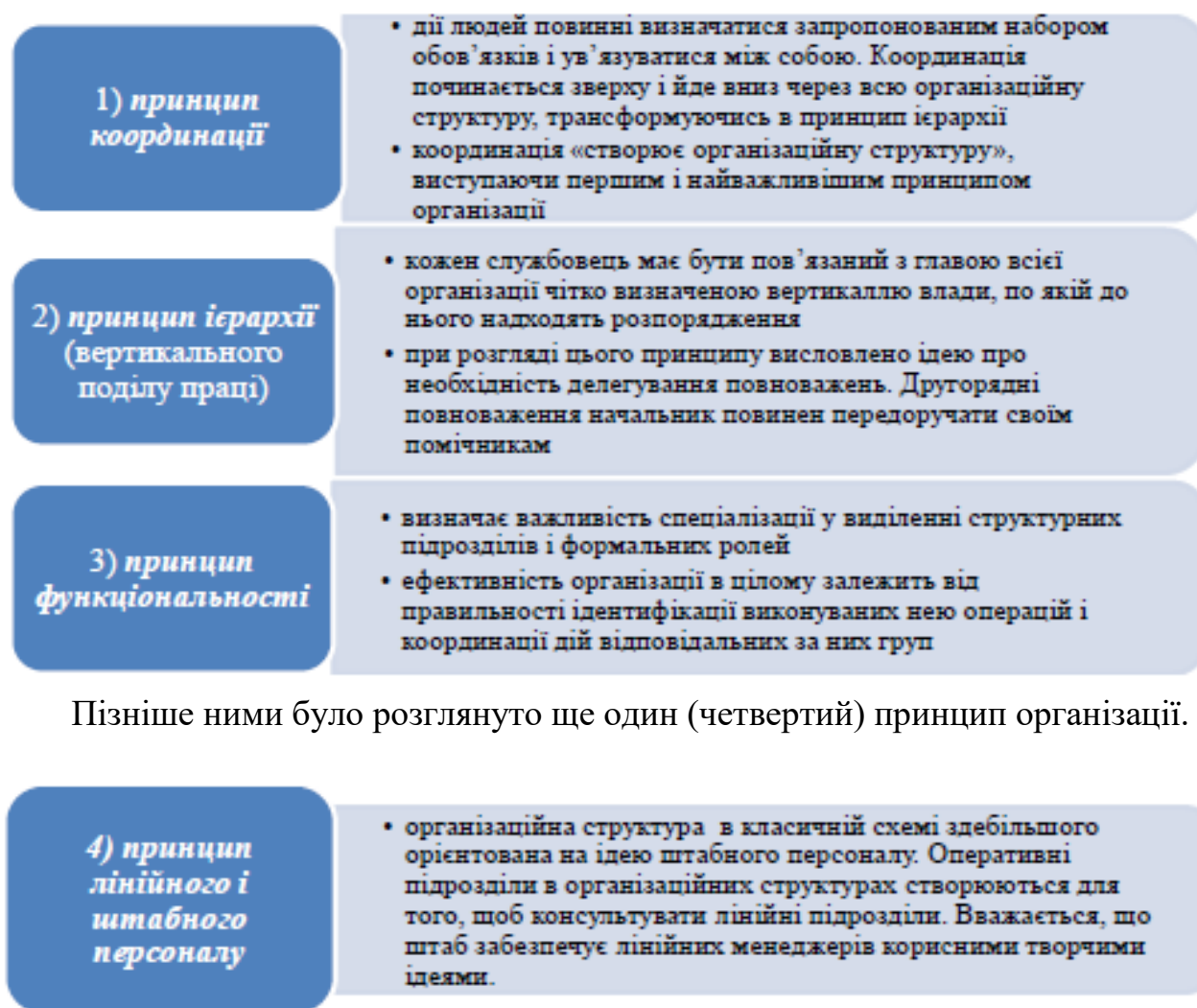
Вони звернули увагу, що жодна організація будь-якої сфери не може ефективно функціонувати без визначення мети та запропонували загальне визначення поняття «організація» як однієї з форм об'єднання людей для досягнення спільної мети. Але, разом з тим, проста комбінація людей і цілей ще не складають організаційну структуру.

Дж. Муні і А. Рейлі підкреслили, що знання мети та усвідомлення призначення організації неоднаково на різних щаблях організаційної структури та зміцнюється в міру просування нагору. Обов'язок вищого керівництва полягає у забезпеченні умов, за яких якомога більша кількість працівників усвідомлює призначення організації, тобто управління є мистецтвом направляти інших.

Це означало перехід від управління за завданням до управління на основі формування загальних цілей.

Вони також вважали що ефективне управління можливо тільки на основі знання властивостей організацій, які притаманні будь-яким групам людей, та сформулювали принципи побудови ефективної структури.

Акцент було зроблено на трьох основних принципах:



Пізніше ними було розглянуто ще один (четвертий) принцип організації.

Вихідним положенням теорії Дж. Муні та А. Рейлі було наступне - ефективна організація будується на логічно пов'язаних, строго формальних, несуперечливих принципах. Кожен принцип описується через процес і результат, а кожен процес і результат, усвою чергу, теж мають свої власні принцип, процес і результат. Основні положення своєї організаційної теорії вони представили за допомогою наступної системи (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 Основні положення організаційної теорії Дж. Муні і А. Рейлі

	Принцип	Процес	Результат
Координація	Керівництво або координація без посередників	Процесуальна координація	Ефективна координація
Ступінчатість	Лідерство	Делегування	Визначеність функцій
Функціональність	Детермінованість (узаконеність) функцій	Прикладний (виконавчий) характер функцій	Розумне (розсудливе) функціонування

Внесок цих практиків-науковців в розвиток менеджменту та організаційної теорії полягає в обґрунтуванні того, що основним завданням управління є створення ефективної організаційної структури й у створенні причинно-наслідкової моделі організації. Вони розробили універсально застосовані правила, що визначали вид організаційної структури та спосіб керування в установах будь-якого типу.

ТЕМА 5 Школа людських відносин

5.1 Вступ в епоху школи людських відносин. Хоторнські експерименти. Промислова психологія.

5.2 Формальні і неформальні організації. Теорія влади

5.3 Потреби, мотивація - їх використання у розвитку теорії менеджменту.

5.4 Школа поведінкових наук

5.5 «Теорія Х» та «теорія У» Д. Мак-Грегора

5.6 Процесні теорії мотивації

5.7 Сучасний біхевіоризм

5.1 Вступ в епоху школи людських відносин. Хоторнські експерименти. Промислова психологія

У 20-30-х роках ХХ ст. у США почався перехід від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства, що призвело до якісно нової ситуації в управлінні. Виникла необхідність в нових формах управління з чітко вираженими соціологічним та психологічним акцентами. Ці методи спрямовувались на усунення деперсоналізованих відносин на виробництві, зароджувалась концепція співробітництва між робітниками та підприємцями.

Представники двох попередніх шкіл визнавали значення «людського чинника» для ефективної діяльності організації, але не пов'язували людську свідомість з проблемами трудової діяльності. Їх висновки мали обмежений характер, так як оперували лише такими аспектами, як встановлення формальних стосунків та економічне стимулювання.

Згідно нових уявлень раціоналізація виробництва значною мірою пов'язана з удосконаленням соціальної організації підприємства, яка включає етичні норми та психологію працівників. Необхідним стало вироблення нового розуміння ролі поведінки людей та їх мотивації в організаціях, так як значна частка людської поведінки мотивується почуттями, а не логікою. Ігноруючі цей емоційний (ірраціональний) елемент людської поведінки, можна розрушити гуманістичні цінності. Школу людських стосунків часто називали неокласичною, так як попередні школи не брали до уваги цей аспект.

Засновником школи вважають Елтона Мейо - американського соціолога та психолога, дослідження якого базувались на теорії психології людини та, набагато в чому, праці Зігмунда Фрейда «Психологія підсвідомого».

Його знамениті експерименти у фірмі «Хоторн» (так звані «Хоторнські експерименти») відкрили новий напрям у теорії управління.



Елтон Мејо (1880—1949)

Експерименти з освітленням проводили з 1924 по 1927 роки спочатку в складальному цеху заводу, а потім із відібраними групами операторів обмотки.

Результати виявилися суперечливими. Дослідники дійшли висновку, що на зростання продуктивності праці учасників експерименту дуже впливає не рівень освітленості їх робочого місця, а психологічний стан від спостереження за ними



Праці Мејо дозволили отримати перші важливі уявлення про поведінку людей на робочих місцях, а саме що висока заробітна плата та чітко розроблені робочі операції не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці. Працівники можуть значно сильніше реагувати на тиск з боку колег по групі, ніж на матеріальні стимули та вимоги керівництва.

Будь-яка організація є складною соціальною системою, де люди взаємодіють на деяких, зовсім не формальних принципах, а не просто сукупність людей, виконуючих спільні завдання. Нові спроби менеджменту розглядати організацію як певну "соціальну систему" реалізувалися в "Школі людських стосунків", яка намагалась розглядати технологічний аспект ефективності виробництва необхідно з урахуванням взаємозв'язків з соціальним (людським) аспектом виробництва.

Нижче наведено основні тези Е. Мејо:

люди відчують свою індивідуальність завдяки своїм стосункам з іншими людьми та в основному мотивуються соціальними потребами

люди шукають задоволення в соціальних взаєминах, так як внаслідок раціоналізації процесу праці та промислової революції та сама робота значною мірою втратила привабливість взаєминах

люди чуткіші до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонукання засобів контролю, використовуваних керівниками

робітник виконує розпорядження керівника, коли останній може задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих і їх бажання бути зрозумілими. Необхідно розвивати неформальні контакти в організації

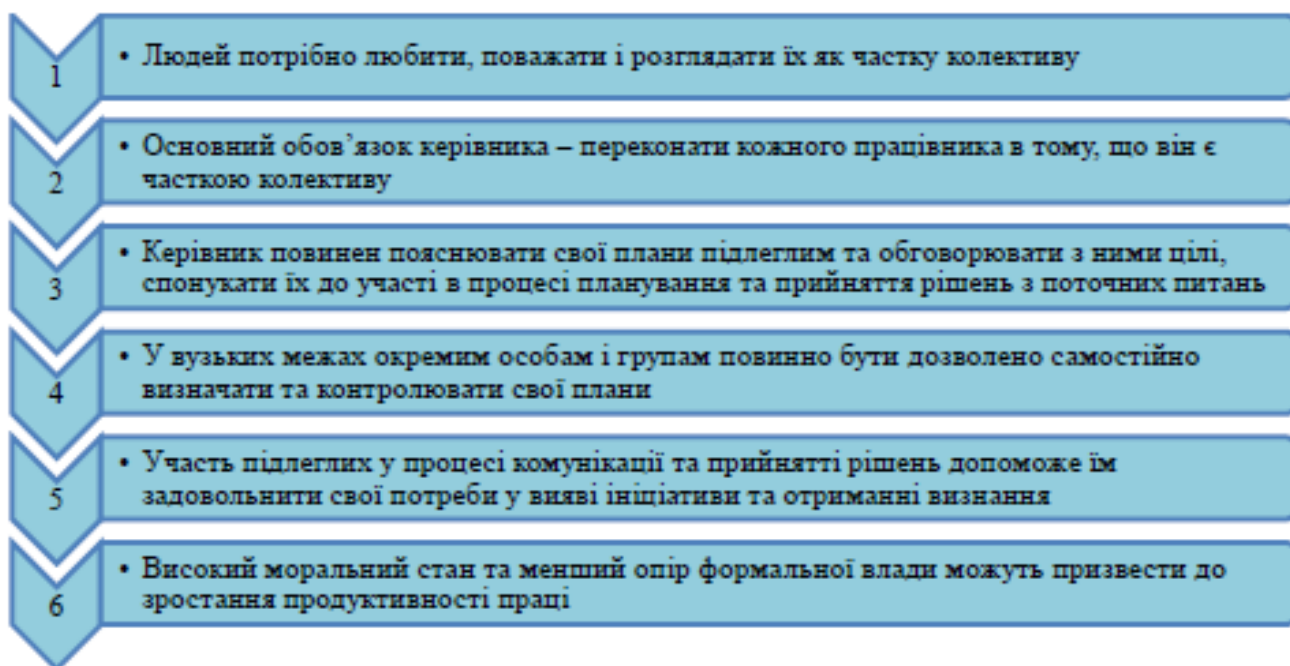
Неформальні стосунки є впливовою організаційною силою, тому їх не можна ігнорувати, а їх слід використовувати у співпраці між робітниками та адміністрацією.

Поведінкову теорію менеджменту розділяли та розвивали багато авторів, одним з напрямів теоретичних досліджень була виробнича психологія, яка застосовувала психологічні поняття до виробничого середовища. Серед них була Мері Паркет Фоллетт, що першою визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших людей». Пізніше подібні дослідження продовжив психолог і медик А. Маслоу.

Школа людських стосунків основну увагу приділяла концепції взаємин між членами колективу (методах встановлення міжособистісних стосунків), ними стверджувалось та доводилося, що при збільшенні піклування керівництва до підлеглих, задоволення працівників зростає, що веде до зростання продуктивності праці.

Розроблялись деякі прийоми управління людськими стосунками, що вели до збільшення ефективності дії безпосередніх керівників, пропонувалось проводити консультації з робітниками, надавати їм більш широкі можливостей для спілкування при виконанні функцій.

Раймонд Е. Майлс (професор американської школи бізнесу) говорить про наступні особливості:



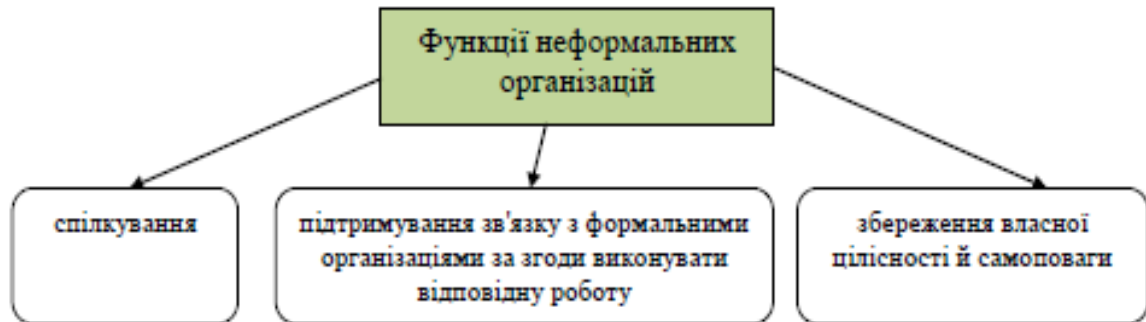
5.2 Формальні і неформальні організації. Теорія влади

Проблеми організації як соціальної системи розглядав Фріц Ротлісбергер, який стверджував, що економічна та технічна сторони виробництва не повинні розглядатися без врахування людського чинника, так як у працівника, поряд із фізичними потребами (що задовольняються перш за все) існують й соціальні

потреби, що реалізуються у відносинах безпосередньо з колегами (партнерами) по роботі.

Наступним елементом нового учення було розуміння, що будь-яка формальна організація обов'язково доповнюється неформальною (яка ґрунтується на симпатіях людей та моральних аспектах взаємодії).

Було сформульовано основні функції менеджменту, які складаються у визначенні цілей організації, підтримці зв'язків між її окремими елементами, забезпеченні їх ефективного функціонування. Мова іде про **три загальних елементи**: потреби працівників; мету; спілкування.



Неформальна діяльність пов'язана з формальною організацією та сприяє її ефективності, перетворює її на більш відповідальну.



М. Фоллет досліджувала процес розвитку неформальних організацій, причини, що спонукають людей вступати до них та сприяють утворенню в таких організаціях рис, що роблять їх схожими та несхожими на формальні організації. Характеристиками неформальних організацій, які впливають на ефективність формальної є: опір змінам, соціальний контроль, неформальні лідери.

Вона також досліджувала проблеми влади, пропонуючи «деперсоналізувати» накази, а виконання їх перемістити у сферу «наказу ситуації». Функціями керівника вважала: формулювання й визначення мети, підтримування працездатності системи передбачення інформації; сприяння збереженню необхідних особистих зусиль.

5.3 Потреби, мотивація - їх використання у розвитку теорії менеджменту

Основою цілеспрямованої поведінки є мотивація. Вона є прихованою причиною, яка впливає на вчинки людини та пояснює їх.

Мотивація – це прагнення до задоволення потреб, тому, так звані, змістові теорії мотивації намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії. Аналіз людських потреб допомагає зрозуміти керівникам, які саме винагороди за працю люди будуть цінувати, а які - навпаки.

Вплив потреб на індивідуальну та групову поведінку, їх класифікація та аналіз є важливим етапом при дослідженні проблеми активізації людського фактору. Задовольняються потреби в міру пріоритетності. Значна кількість теорій мотивації вважає, що людина при задоволенні потреб піднімається від нижчих до вищих, причому самі потреби змінюються під дією різних факторів (наприклад із соціальним становищем, з віком і т.д.).

В певний час якась одна група потреб (цілей) може домінувати, що може вести до переоцінки всіх пріоритетів діяльності. Принести внутрішнє задоволення може тільки робота, спроектована відповідно до потреб робітника. Тоді вона виступає вагомим мотиваційним чинником та забезпечує якісне виконання роботи.

До вивчення теорій мотивації існує два підходи:

<i>Змістовні теорії</i>	<i>Процесні теорії</i>
• підхід ґрунтується на дослідженні <u>змістовної сторони</u> теорії мотивації, вивченні потреб людини, що є основними мотивом їхньої поведінки та діяльності • прихильниками є Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг, Девид Мак-Клелланд	• підхід ґрунтується на <u>процесуальних теоріях</u>, що досліджують розподіл зусиль працівників і вибір визначеного виду поведінки для досягнення конкретних цілей • прихильниками є Віктор Врум (теорія очікувань), Лайман Портер та Едвард Лоурел (теорія справедливості Портера-Лоурела)

Одним із перших складні людські потреби та їх вплив на мотивацію (у тому числі до праці) вивчав психолог та біхевіорист (біхевіоризм – наука про поведінку людини) Абрахам Маслоу.



Абрахам Маслоу (1908–1970 рр.)

У 40-х рр. XX ст. створив теорію «ієрархії потреб», яка була одною з перших спроб класифікації людських потреб за ступенем їх впливу на поведінку.



Згідно з його теорією потреби групують за п'ятьма рівнями (рис. 5.1):



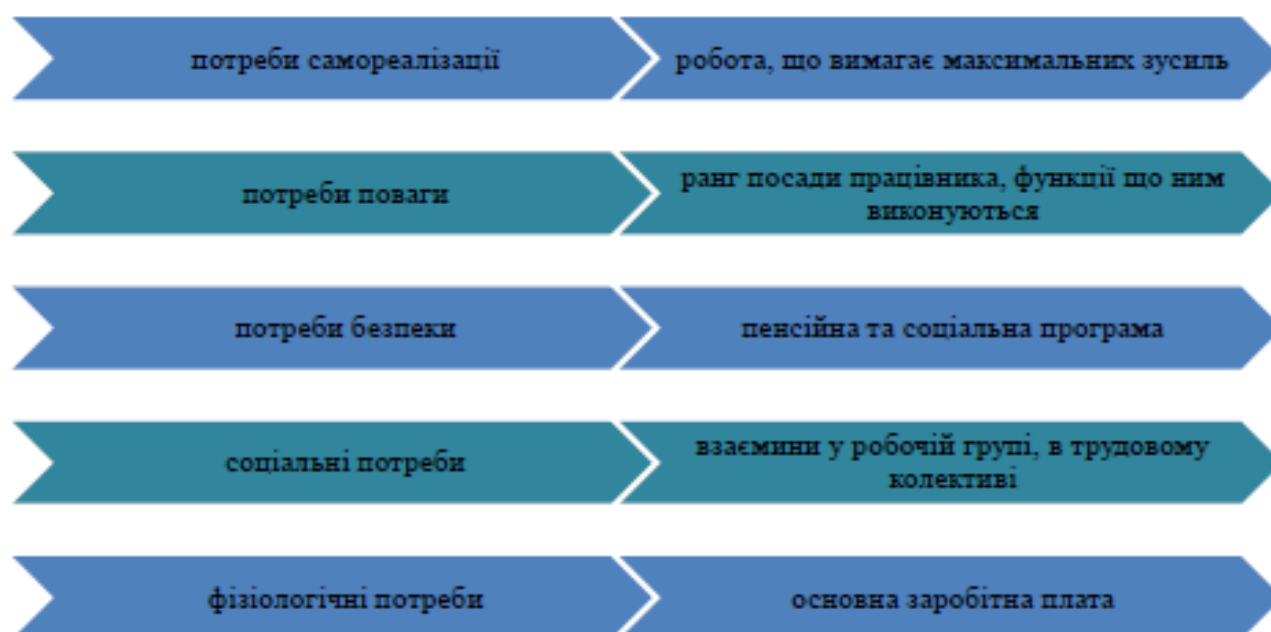
Рис. 5.1 Ієрархія потреб за А. Маслоу

За теорією А. Маслоу основні типи потреб складають ієрархічну структуру, яка визначає поведінку людини як домінуючий фактор. До того моменту, поки незадоволені потреби нижчих рівнів, потреби вищих рівнів не мотивують людину взагалі (чи мотивують частково). Тобто, потреби нижчих рівнів формують лінію поведінки людини раніше, ніж почнуть діяти потреби вищих рівнів. *Наприклад, голодна людина не буде мотивуватися можливістю задовольнити потреби психологічного характеру.* Потреба, що задоволена, свій мотивуючий вплив на поведінку конкретної людини втрачає. Маслоу вважав, що коли нижчий рівень потреб не задоволений, то людина має повернутись назад (у межах піраміди потреб) і задовольнити його.



У кожний визначений момент людина прагне задовольнити потребу, яка усвідомлюється більше за інші (є більш важливою). Потреба в самореалізації ніколи не буде повністю задоволена, так як з розвитком людини її потенціал постійно розширюється.

Ієрархію потреб слід порівнювати з організаційною політикою:



На практиці теорія Маслоу повного підтвердження не знайшла, так як нема підстав вважати, що задоволення потреби на одному рівні зменшуватиме її значення, крім того потреби змінюються в залежності від стадії кар'єри, розмірів підприємства і т. ін. Тобто теорія А. Маслоу не враховує індивідуальні особливості людини, що є її основним недоліком.



Девід МакКлелланд (1917–1998 рр.).
Запропонував власну теорію – «трьох потреб», що наголошує на потребах вищих рівнів, бо, на його думку, потреби нижчих рівнів відіграють дедалі менше значення (під час еволюції людства та суспільства задовольнити їх поступово ставало все простіше і сучасна людина може легко їх задовольнити повністю або хоча б частково)



Згідно теорії «трьох потреб» МакКлелланда слід розглядати наступні потреби:

потреби в успіху (досягненнях), або потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності	- люди з такою потребою не акцентують увагу на винагородженні досягнень, - намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них
потреби у владі	потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»
потреби в належності	потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі

Якщо порівнювати із ієрархією Маслоу, потреби у владі та досягненні займають проміжне місце між потребами в повазі та самореалізації, а потреби в належності набагато в чому співпадають з соціальними потребами.

МакКлелланд також пов'язував характеристики потреб з характеристиками робіт, які найбільше мотивують людей з цими потребами (рис. 5.2). Він встановив, що поєднання нерозвинутого відчуття належності та сильної потреби влади в характері однієї особи, дозволяє людині ефективно керувати на вищих організаційних рівнях.



Рис. 5.2 Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда

5.4 Школа поведінкових наук

До створення теорії біхевіоризму, а також впровадження практичних методів дослідження людських взаємин у процесі виробничої та іншої діяльності привів розвиток психології та соціології (з початку 1950-ті років), що торкнулося і менеджменту.

Біхевіоризм базується на тому, що особистість людини – це сукупність поведінкових реакцій, властивих цій людині, тому слід вивчати не свідомість, а поведінку людини. Поведінка людини - реакція на будь-який стимул, а повторення позитивних стимулів виробляє стійку поведінку людини (закріплює позитивну реакцію).

Почалась трансформація школи людських відносин в школу поведінкових наук (біхевіористську школу), головна ідея якої заключалась в тому, що між менеджерами і працівниками складаються такі відносини, коли працівник, отримуючи в якості стимулу винагороду, відповідає на неї позитивною реакцією, а саме ефективною роботою.

Найбільш відомі представники цього напрямку (біхевіористського) - **Кріс Арджіріс, Дуглас Мак-Грегор, Фредерік Герцберг** та інші, які вивчали різні аспекти управління, такі як мотивація, організаційна структура компанії, авторитет, характер влади керівника, лідерство і т.п.



Фредерік Герцберг (1923-2000)

Він та група його послідовників розробили модель мотивації, засновану на потребах, яка дістала назву «двофакторної теорії» або теорії *мотиваційної гігієни*.

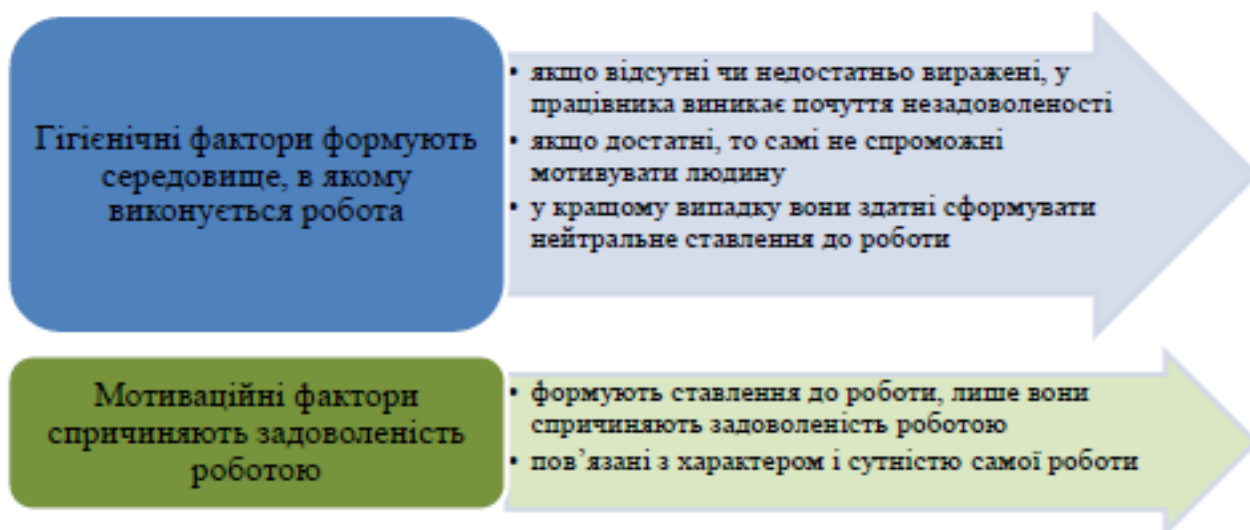


Теорія мотиваційної гігієни була розроблена на основі даних опитування, що проводилось з метою визначення ситуацій, стосовно яких працівники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила вирізнити дві групи факторів (табл. 5.1.):

Таблиця 5.1 «Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії Фредеріка Герцберга

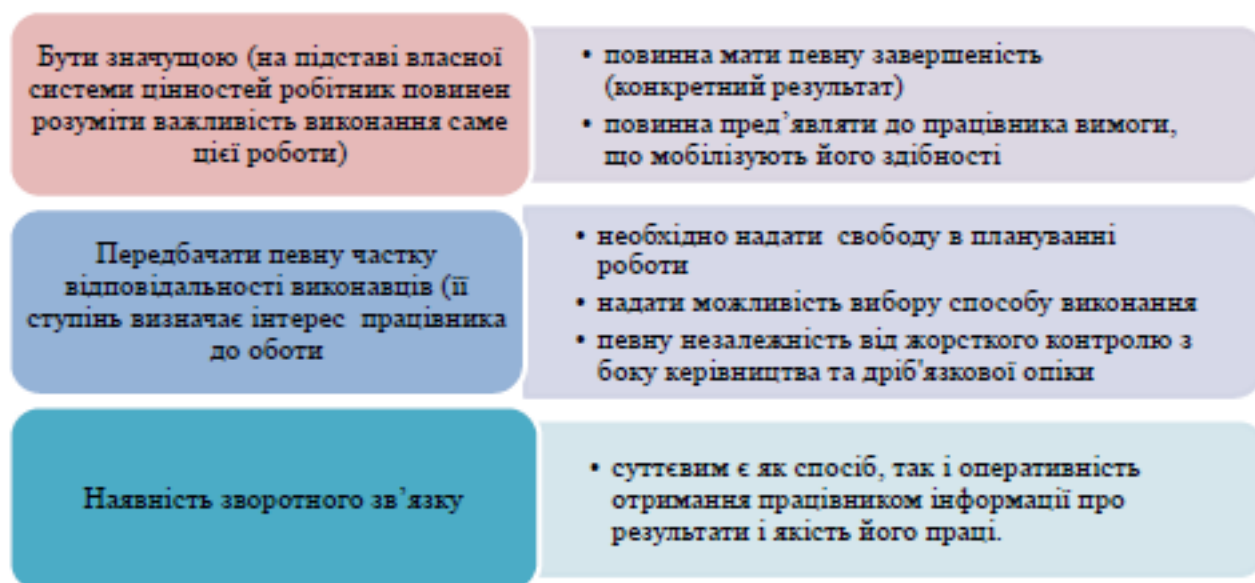
«Дійсні мотиватори» (фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи)	«Гігієнічні фактори» (фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи)
Визнання результатів праці (заслуг) працівника. Змістовність праці (можливість розвитку особистості). Досягнення (успішність) в роботі. Високий ступінь відповідальності. Просування службою. Можливості творчого та ділового зростання.	Заробітна платня. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособові стосунки в колективі. Ступінь контролю з боку керівника. Ставлення безпосереднього керівника.

Кожна з цих груп факторів якби знаходиться у власній шкалі вимірювання, де одні діють в діапазоні від (–) до (0), а інші – від (0) до (+). При цьому фактори, які викликають задоволеність або незадоволеність працею, не можна протиставляти.



За Ф. Герцбергом, для створення ситуації мотивації, керівник повинен забезпечити наявність не лише гігієнічних, але й мотиваційних факторів. Ним було запропоновано **метод «збагачення праці»**, який припускав, що працівники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи.

Згідно цього **будь-яка виконувана робота** повинна відповідати наступним вимогам:



Згідно порад Герцберга адміністрація має скласти перелік мотиваторів та гігієнічних чинників й надати працівникам можливість самим визначати (вказувати), що їм до вподоби, а що ні та надалі постійно зважати на це. Але недолік теорії в тому, що більшість людей підсвідомо списують негаразди на «об'єктивні причини» (пов'язують з факторами, що об'єктивно не залежать від опитуваних), а позитивні результати вважають власними досягненнями й пов'язують з роллю своєї особистості та об'єкта, що контролюють.

5.5 «Теорія Х» та «теорія У» Д. Мак-Грегора



Д. Мак-Грегор виявив дві концепції людської поведінки, базуючись на класифікації А. Маслоу та фактах, що керівники в організаціях не використовують повністю творчу енергію підлеглих.

Теорія «Х» основою має переконання, що без активного втручання керівників працівники є пасивними та їх необхідно переконувати (заохочувати, карати) й пильнувати за їх діяльністю, що співпадає з традиційним підходом до функції управління, який полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації.

Постулати цього переконання (песимістичного): людина байдужа та ледаща за природою, не хоче працювати, прагне уникати відповідальності.

Такі ідеї надали розвиток організаціям традиційно – авторитарного бюрократичного, патерналістського типу, які багато уваги приділяють контролю й примусу.

Критичною реакцією на першу теорію, яка за Д. Мак-Грегором у сучасних умовах господарювання не може забезпечити ефективні результати **була теорія «У»**, що деякою мірою ідеалізує субординацію, представляючи її як партнерство керівника та підлеглих.

Постулатами переконання (оптимістичного) були припущення:

- робота не є чимось особливим та в нормальних умовах люди розглядають її як засіб самореалізації (а не прагнуть уникнути зайвої відповідальності);
- якщо колектив підпорядковано загальній меті, він прагне через самоорганізацію, внутрішній контроль, високу самосвідомість раціоналізувати власну діяльність;
- трудові зусилля та винагороди взаємозалежні (зростають разом); творчість прагне бути поміченою, завжди є приховані резерви.

Основні положення теорії сведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2 Теорії «Х» та «У» Д. Мак Грегора

Поняття		Теорія «Х»	Теорія «У»
Стиль керівництва		Авторитарний	Демократичний
Уявлення про людину		Люди за своєю природою не бажають працювати і при першій-ліпшій можливості прагнуть уникати праці. У виконавців відсутнє або нерозвинуте честолюбство і вони прагнуть уникати відповідальності, бажають, аби ними керували. Більш за все люди прагнуть відчуття захищеності, щоб змусити персонал працювати, необхідно використовувати примус, контроль та загрозу покарання	Праця – природний процес. При сприятливих умовах людина прагне до все більшої відповідальності. Якщо людина поділяє організаційні цілі, то вона активно використовує самоуправління та самоконтроль. У людей розвинуті потреби вищих рівнів. Здатність до творчого вирішення проблем у людей зустрічається досить часто, тому потенційні можливості та інтелект опосередкованого виконавця, як правило, використовується неповністю
Практика керівництва	планування	Централізований розподіл завдань, одноособове визначення цілей, стратегії та тактики	Заохочення, визначення цілей підлеглими відповідно до цілей організації
	організація діяльності	Чітке структурування завдань, повноваження не делегуються	Високий ступінь децентралізації повноважень
	мотивація	Апеляція до потреб (мотивів поведінки) нижчих рівнів	Орієнтація на потреби
	контроль	Тотальний, всеохоплюючий	Самоконтроль підлеглих в процесі роботи та контроль керівника по її завершенні
	спілкування	Жорстка регламентація поведінки	Керівник діє як зв'язкова ланка в інформаційному обміні
	ухвалення рішень	Заперечення права вільного ухвалення рішень підлеглими	Активна участь підлеглих в процесі розробки та прийняття рішень
Використання влади та впливу		Психологічний тиск, загроза покарання, влада, що заснована на примусі	Переконання та участь, влада через позитивне підкріплення

5.6 Процесні теорії мотивації

Згідно з процесним теоріями, поведінку працівника в організації визначають не лише потреби, а разом з ними обумовлюють:

- 1) сприйняття працівником конкретної ситуації;
- 2) очікування працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;
- 3) оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

Найбільш відомими з процесних теорій мотивації є:

- теорія очікувань (сподівань) В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума

- ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням

сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів

- наявність зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами, *тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати (З - Р)*
- реальність отримання винагороди, *тобто очікування, що результати будуть винагородженні (Р - В).*
- цінність винагороди (В-Ц)

- Якщо зв'язок (З-Р) відсутній, мотивація слабшає
- Якщо зв'язок (Р-В) відсутній, мотивація слабшає
- Якщо очікування (В-Ц) високі, то сила спонукаючого мотиву зростає

За теорією, отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання, а якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися цього допомагає встановлення досяжних для конкретного працівника цілей й винагородження його тим способом, що він особисто цінує.

Теорія справедливості С. Адамса

- передбачає, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з аналогічним показником інших працівників

За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості.

В теорії справедливості вирізняють такі основні складові:

- працівник - співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода/зусилля і спроможний відчувати справедливість/ несправедливість
- об'єкт порівняння - будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу
- «входи» – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконувану ним роботу (*освіта, досвід і т.д.*);
- «виходи» – все те що працівник отримує за виконання роботи (*заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою і т.д.*)

Справедливість відчувається працівником, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Інакше виникає відчуття несправедливості, напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, що примушують працівника коригувати ситуацію (досягати балансу, забезпечення справедливості).

Висновки «теорії справедливості» для практики мотивування			
у своїх оцінках працівник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, але й на відносному, тобто винагородженні, яке отримують інші працівники за свій внесок	сприйняття носить суб'єктивний характер; важливо, щоб працівники мали повну інформацію про те, хто, як і за що отримує винагородження	люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій платня відіграє важливе, але не вирішальне значення	керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, як оцінюється винагородження працівниками, наскільки воно справедливе з їх точки зору

Модель Портера-Лоулера

- комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

В моделі фігурує 5 основних ситуаційних факторів:

- витрачені працівником зусилля
- сприйняття;
- отримані результати
- винагородження;
- ступінь задоволення.

Висновки моделі Портера - Лоулера	
результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці;	мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення

5.7 Сучасний біхевіоризм

Загальна теорія менеджменту має за мету пошук шляхів досягнення найвищої ефективності організації. Але все більш наполегливо відбувається пошук способів вирішення конфлікту між досягненням ефективності й логікою поведінки та почуттів людей. Біхевіористичне вчення є не просто складовою теорії менеджменту, а розглядається як наука, інструменти якої можна використовувати при вирішенні проблем поведінки людини.

Сучасний біхевіоризм усвідомлює значення матеріально-технічної бази виробництва та сфери надання послуг; посилює увагу до організаційної культури, до участі працівників у прибутках та здійсненні управлінських функцій і т.п.

З 1960-х років починають вивчати різні аспекти поведінкових теорій у бізнесах-школах. Самореалізації працівників намагаються досягти об'єднанням інтересів кожного члена організації, забезпеченням демократичного розвитку, забезпеченням почуття гідності працівника.

Якщо А. Маслоу намагався обґрунтувати досягнення самореалізації працівника на основі удосконалення організаційної практики, то сучасні біхевіористи намагаються сформулювати нові погляди на організацію, мотивацію і лідерство. Внаслідок цього з'являються концепції поведінкового підходу, які особливу увагу приділяють поведінці лідера. Більшу увагу починають приділяти питанням розробки й вдосконалення стилів лідерства, управління взагалі, уточнюються концепції стилів, конкретизуються системи управління організацією, підвищується значення мети в обґрунтуванні менеджерської діяльності.

Сучасний поведінковий підхід вважає, що результативність лідерства визначається тим, як лідер поводить себе з послідовниками. Тому особлива увага – на вивченні стилів лідерства (манери поведінки лідера щодо послідовників), а саме, як і що роблять ефективні лідери у взаємовідносинах із послідовниками.

ТЕМА 6 Кількісна управлінська школа. Розвиток наукового менеджменту

- 6.1 Кількісна управлінська школа: передумови виникнення та розвитку
- 6.2 Системний підхід у менеджменті
- 6.3 Модель «Мак-Кінсі 7-S»
- 6.4 Ситуативний підхід в управлінні
- 6.5 Концепція стратегічного управління
- 6.6 Стратегії функціонування та розвитку

6.1 Кількісна управлінська школа: передумови виникнення та розвитку

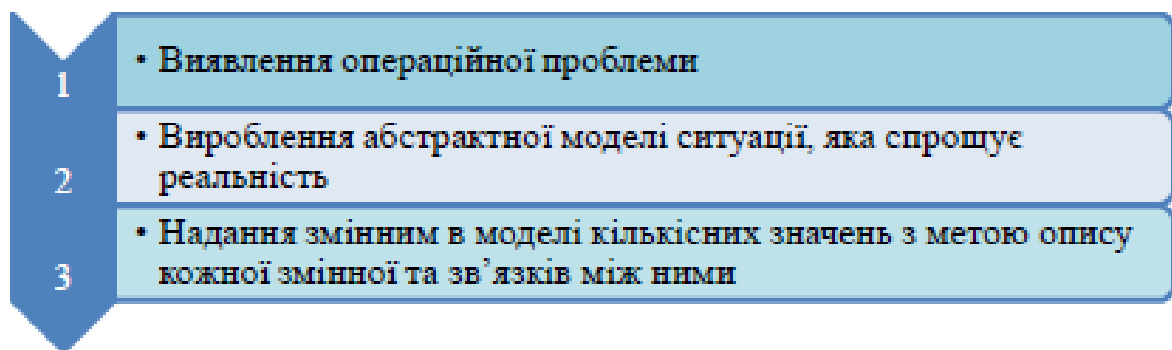
Під час Другої світової війни виникла необхідність об'єднання зусиль урядових офіційних осіб, менеджерів, вчених для рішення завдань (проблем) ведення війни й оборони. Саме з цим пов'язують виникнення кількісної школи або наукового підходу до дослідження управління. З часом розуміння того, що ці методи дослідження можна застосовувати й не військовій сфері прийшло і у промисловій компанії. Цьому розумінню сприяли й професійні журнали та товариства.

Концепція дослідження управління почала впроваджуватись у виробничий менеджмент наприкінці 40-х – на початку 50-х років. Практичне значення цих досліджень полягає у використанні наукових методів й сучасного інструментарію

для вирішення завдань по організації забезпечення управлінського контролю. З середини 1960-х рр.. основну увагу почали приділяти застосуванню сучасних технічних засобів управління, використанню ЕОМ, впровадженню прикладних програм, економіко-математичному моделюванню й т. інше. Різні роботи з вирішення цих проблем, було об'єднано в **школу науки управління** або **кількісну школу**. Багато наукових робіт цього напрямку використовувало методи дослідження операцій, тому даний напрямок може мати і таку назву.

Виникла необхідність пошуку єдиного рішення для складного процесу з чітко висловленою метою (операції) та його комплексного вивчення. До цього окремі частини загальної задачі розглядались як ізольовані процеси. Це й було поштовхом до початку відповідних досліджень. Представники цієї школи: **Д. Марч, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Н. Лоуренс.**

Проведення досліджень в межах кількісної школи передбачає наступні дії (процедури):



Характеристики методів та засобів кількісної школи:

1. Головна увага - на прийнятті рішення: кінцевий результат аналізу повинен втілюватися у вигляді керуючого впливу
2. Критерієм є економічна ефективність. Вибір повинен здійснюватися на основі порівняння величин, які характеризують стан підприємства і впливають на його положення в майбутньому (затрати, доходи, норма прибутку тощо).
3. Використання формалізованих математичних моделей, що є можливими варіантами вирішення проблеми.
4. Модель – це спрощена форма зображення реальності. Процедури перетворення даних повинні бути досить зрозумілими, щоб будь-який аналітик міг отримати на основі однакових даних одні і ті ж результати.
5. Необхідність використання комп'ютера. Пояснюється складністю математичних моделей, значною кількістю обчислень, великим обсягом даних

Наприклад, в системі управління персоналом використовуються наступні напрацювання кількісної школи: модель оцінки соціально-економічної ефективності управління персоналом; моделі нейролінгвістичного програмування та моделі, що засновано на теорії ймовірностей.

Існує 2 основні напрямки кількісної школі науки управління:

1) розглядає виробництво як соціальну систему, передбачає використання системного, ситуаційного і процесного підходів;

2) досліджує проблеми управління на основі системного аналізу, передбачає використання кібернетичного підходу.

6.2 Системний підхід у менеджменті

Появі системного підходу в менеджменті передували два научних досягнення:

1) застосування в аналізі соціальних явищ «теорії загальних систем»;

2) досягнення розуміння щодо необхідності комплексного підходу при вивченні менеджменту.

На початку ХХ ст. було сформовано уявлення щодо відносин в світі, базою якого є твердження, що будь-яке ціле складається з частин, але є чимось більшим, ніж просто сума цих частин (ефект синергії).



Було виявлено, що існують риси, які властиві усім наукам:

- 1) вивчення цілого, або «організму»;
- 2) розуміння цілого як «стійкого стану» його складових;
- 3) усі частини системи відчують вплив свого оточення й теж впливають на оточення.

Теорія систем стала новим способом мислення в управлінні.

Системний підхід до дослідження управління проілюстровано на рис. 6.1.

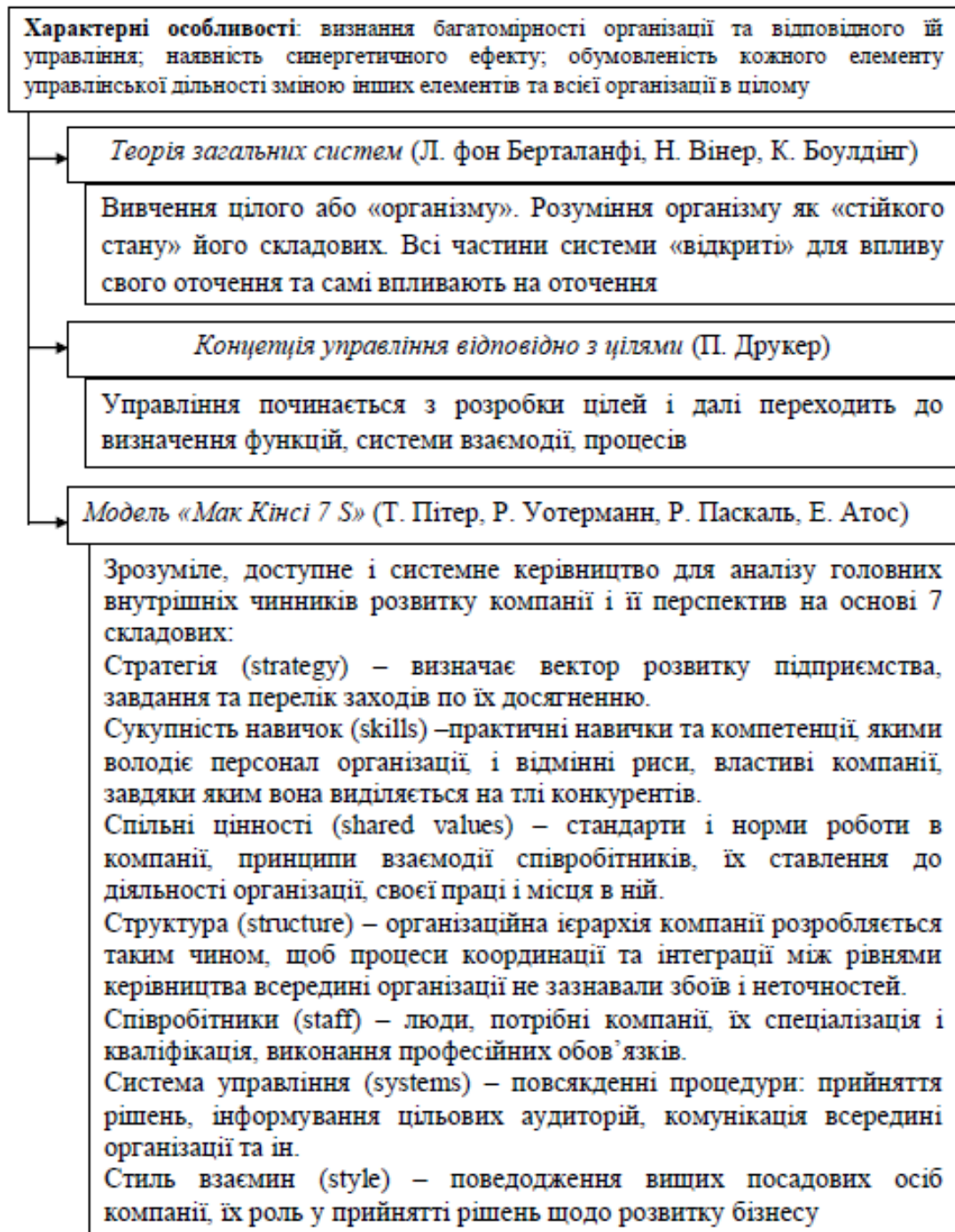
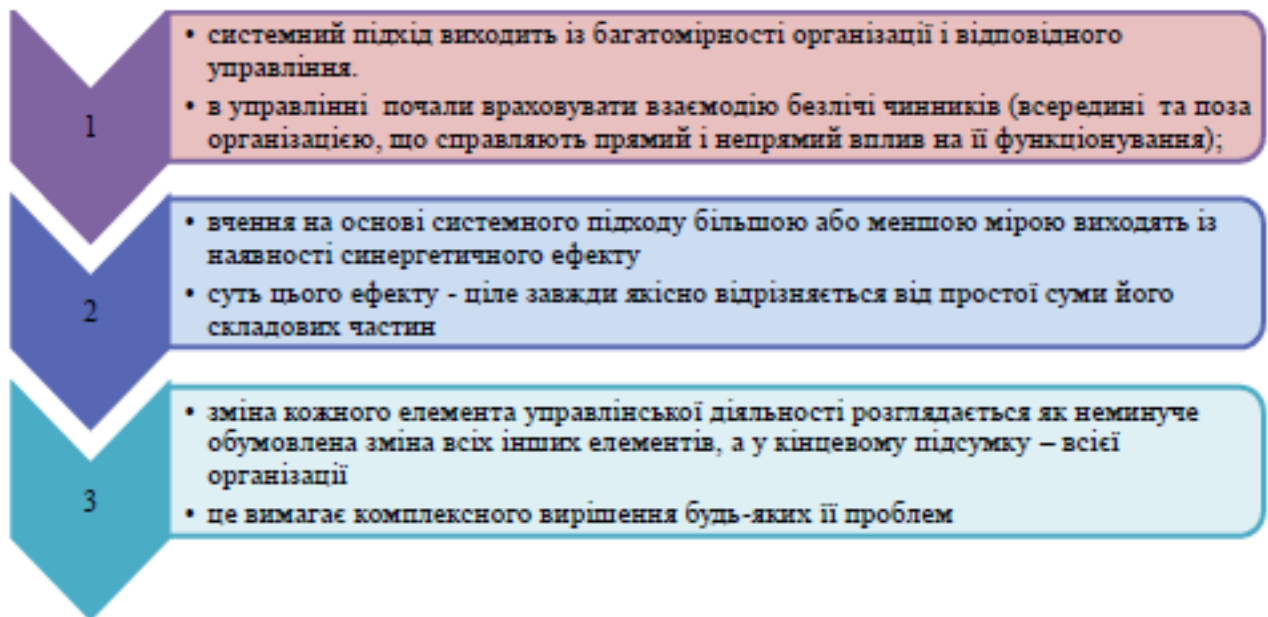


Рис. 6.1 Системний підхід в менеджменті

Нова теорія (загальних систем) та системний підхід прийшли на зміну процесному підходу в управлінні, що розумів управлінську діяльність як сукупність функціонально обумовлених елементів, які впливають один з одного. Управління стало розглядатися як динамічне і комплексне явище, що повинно забезпечити взаємозв'язок внутрішнього середовища організації та його зовнішнього оточення.

Є 3 відмітні риси системного підходу від процесного:



Одним із найбільш послідовних представників системного підходу є П. Ф. Друкер.



Пітер Фердінанд Друкер, теоретик в галуззі управління
(1909–2005 рр.).

Розробив вчення про менеджмент як про професійну діяльність і менеджера як професію.

Одним із найбільш відомих положень, висунутих П. Друкером, є його концепція управління відповідно до цілей



За Друкером, елементи, що складають зміст управлінської діяльності, не просто функціонально впливають один на одного, а всі без винятку взаємопов'язані, впливають один на одного як безпосередньо, так опосередковано.

Згідно його концепції «управління відповідно до цілей» визначення мети є передумовою планування та прийняття рішень, тільки після формулювання цілей можна визначати функції, систему, методи взаємодії елементів процесу управління (рис. 6.2). А, згідно логіці, що існувала з часів А. Файоля, головними були функції та процес.

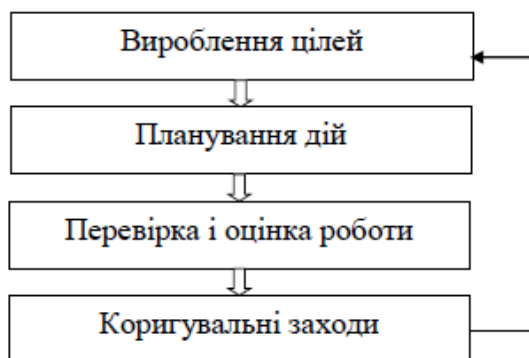


Рис. 6.2 Процес управління за цілями

Між тим П. Друкер погоджувався з А. Файолем в питаннях необхідності створення цілісної концепції управління і визначення ролі професійного менеджера в організації, яка, на його думку, є виключною. Управлінська еліта повинна відігравати головну роль у розвитку сучасного суспільства і бізнесу. Це, однак, не заважало розробити ідею самоуправління трудового колективу, коли робітники (службовці) повинні вибирати спеціальний орган, який займався б вирішенням соціальних проблем (що може підвищити їх відповідальність за справи фірми).

6.3 Модель «Мак-Кінсі 7-S»

У 1980-ті роки чи не найбільш популярною стала **концепція «7-S»** (розроблена згідно системного підходу). Вона була представлена двома парами дослідників, що співпрацювали з консультативною фірмою «Мак-Кінсі» (її також називають моделлю «Мак-Кінсі 7-S»). Перша пара це - **Томас Пітерс і Роберт Уотерман** (автори праці «У пошуках ефективного управління»); друга – **Річард Паскаль і Ентоні Атос** (автори праці «Мистецтво японського управління: посібник для американських управлінців»).

Їх дослідження привели до висновку, що ефективна організація формується на базі 7 взаємозалежних складових. Інакше, зміна кожної потребує відповідної зміни решти шести. Англійська аббревіатура складових починається з «S»: стратегія (strategy), структура (structure), системи (systems), штат (staff), кваліфікація працівників (skilled), спільні цінності (shared values), стиль (style). Тому модель дістала назву «7-S».

Згідно моделі, ефективно функціонувати і розвиватися можуть тільки ті організації, менеджери яких можуть забезпечити гармонійний стан системи, що

складається з нижче названих компонентів. Взаємозв'язок основних чинників розвитку показано на схемі (рис. 6.3).

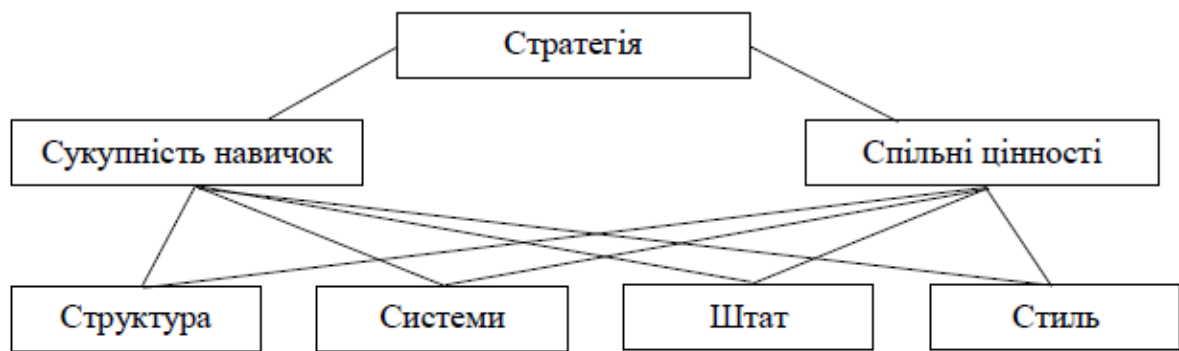
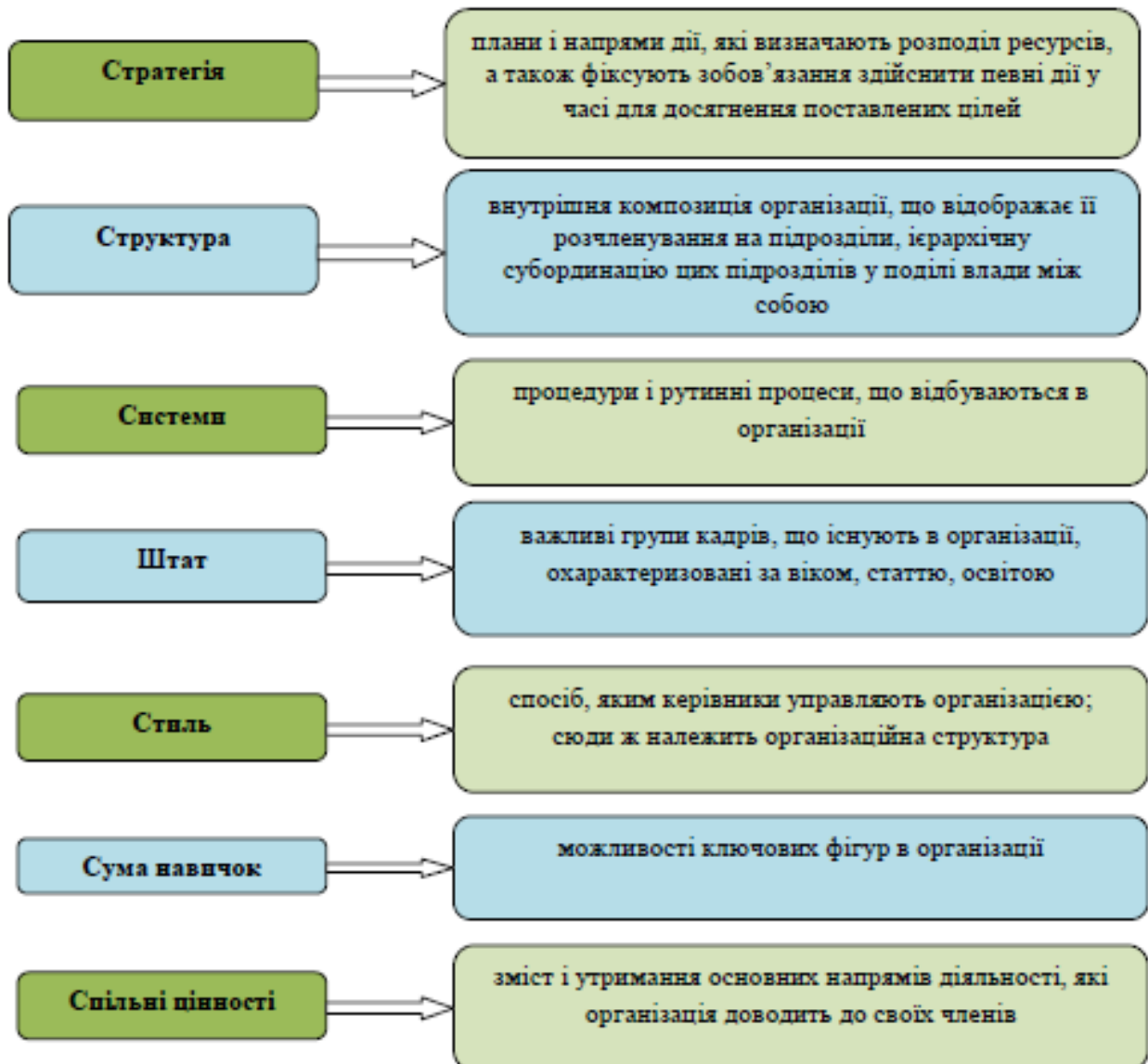


Рис. 6.3 Модель «Мак-Кінсі 7S»

Ключовими складовими цієї концепції є:



Модель показує важливість при плануванні не тільки розрахунків фінансових показників, але й урахування навичок (якості роботи, кваліфікації працівників), людських стосунків та особистих потреб членів організації (поняттях «спільні цінності» і «культура організації»).

Після прийняття певної стратегії внутрішні дії організації, згідно моделі, повинні бути наступними:

а) планування необхідних навичок і культури, що відповідають обраній стратегії (як двох основних внутрішніх чинників організації);

б) встановлення структури, системи, штату (працівників), стилю (як вторинних від навичок і культури елементів).

Значення моделі "Мак-Кінсі 7-S" - планування тут не лише процес створення формальних схем і сукупності кількісних показників, але й установа згоди (зв'язку) між працівниками, погодження їх інтересів, урахування всіх аспектів діяльності людини.

6.4 Ситуативний підхід в управлінні

Головним завданням сучасного менеджменту є підтримка балансу між змінними, які через взаємозв'язок впливають одна на іншу. Системний підхід є базою чисельних кількісних теорій управління, представники яких здійснюють пошук оптимального рішення проблем організації за допомогою побудови моделей. Але зміна реальності викликала появу ситуативного підходу до менеджменту, який доповнює, але не виключає попередні.

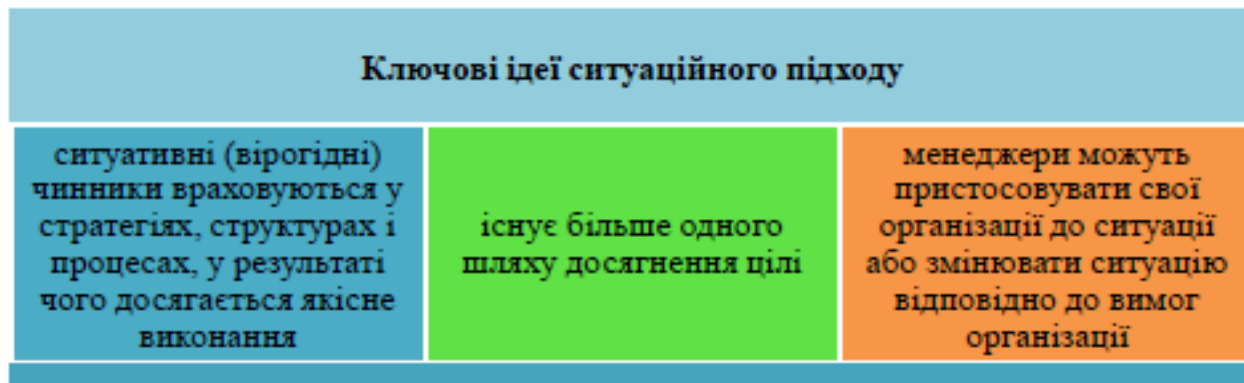
Основи підходу закладено Генрі Деніссоном.



За ситуаційним підходом одні й ті самі функції управління будуть по-різному реалізовуватися в конкретних ситуаціях. Завдання менеджменту - на основі аналізу факторів, що формують цю ситуацію, підібрати такі прийоми і методи

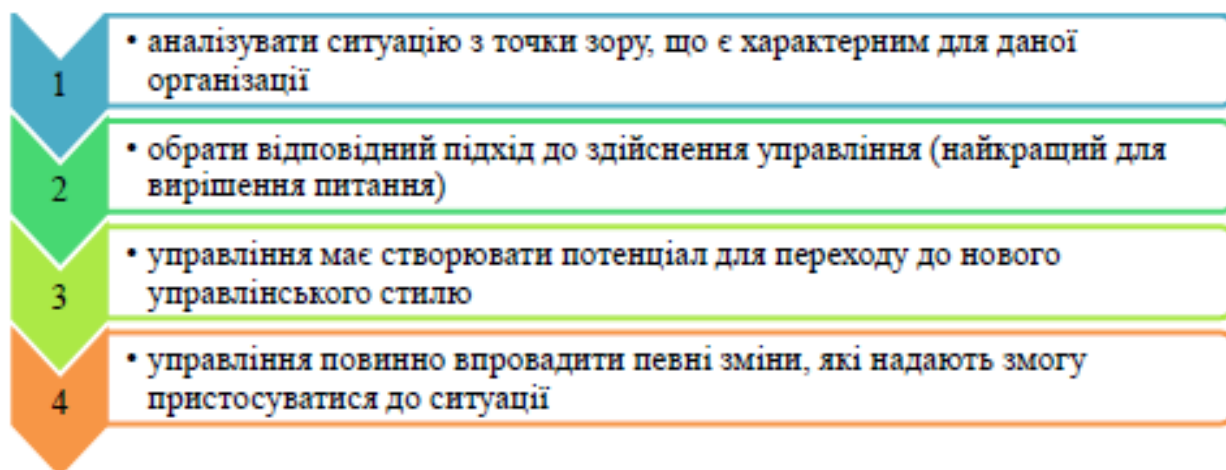
вирішення проблеми, що максимально її вирішують (з урахуванням їх переважних недоліків і реальних можливостей застосування).

«Закон ситуації» є основою цього підходу. Полягає він в тому, що менеджери тривалий час повинні аналізувати обставини, що складаються в організаціях, та використовувати відповідні управлінські концепції.



Менеджер повинен виходити з аналізу поточної ситуації для того, щоб здійснити всі необхідні управлінські дії.

Ефективне управління в кожній конкретній ситуації потребує від менеджера здійснення 4-ох узагальнених кроків:



Теорії ситуаційного підходу виходять із заперечення наявності універсальних підходів до управління та узагальнених принципів побудови (здійснення) будь-якого управління. Вони вважають, що управління є перед усім здатністю менеджерів зрозуміти ситуацію та визначати її характеристики, обирати відповідний спосіб управління, а вже потім враховувати узагальнені (універсальні) наукові рекомендації в галузі управління.

Ситуативний підхід (як системний), використовується як основа певних конкретних концепцій управління, а не сам по собі.

6.5 Концепція стратегічного управління

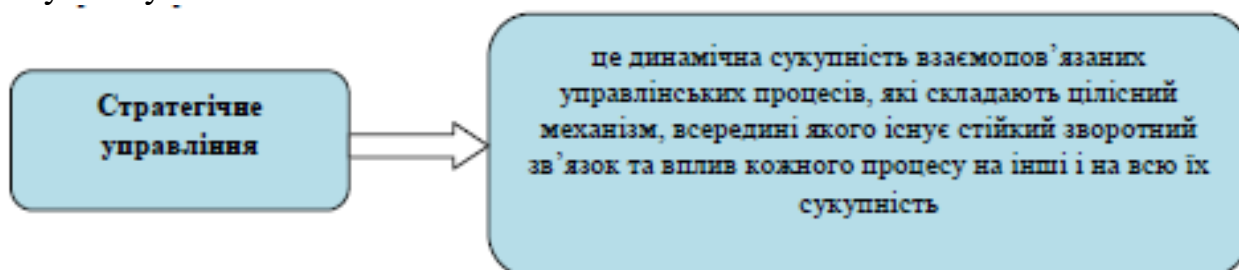
В наш час активно розробляється концепція стратегічного управління, основу якої склав ситуаційний підхід. Найбільш відомим її засновником є американський спеціаліст в галузі менеджменту Ігор Ансофф.



В 70-х рр. XX ст. для розрізнення управління, що здійснювалося на вищому рівні, та поточного управління було введено термін «стратегічний менеджмент» або «стратегічне управління». Керівництво провідних компаній світу поступово все більш починало розуміти важливість не лише виробництва, але й продажів товарів, тобто відходили від старої виробничої концепції менеджменту (головна увага - на виробництво продукту). Принципи, що складають основу стратегічного управління, все більш привертають увагу в розвинутих ринкових країнах, а з початку 90-х рр. XX ст. починають переважати у більшості корпорацій світу.

Таке управління часто називають ринковим, а саме тому, що фірма повинна, перш за все, мати зовнішню ринкову орієнтацію, а стратегічний аналіз повинен починатися із дослідження ринку, а потім вивчати внутрішні можливості та ресурси.

Важлива особливість структури стратегічного управління відображена у наступному визначенні:

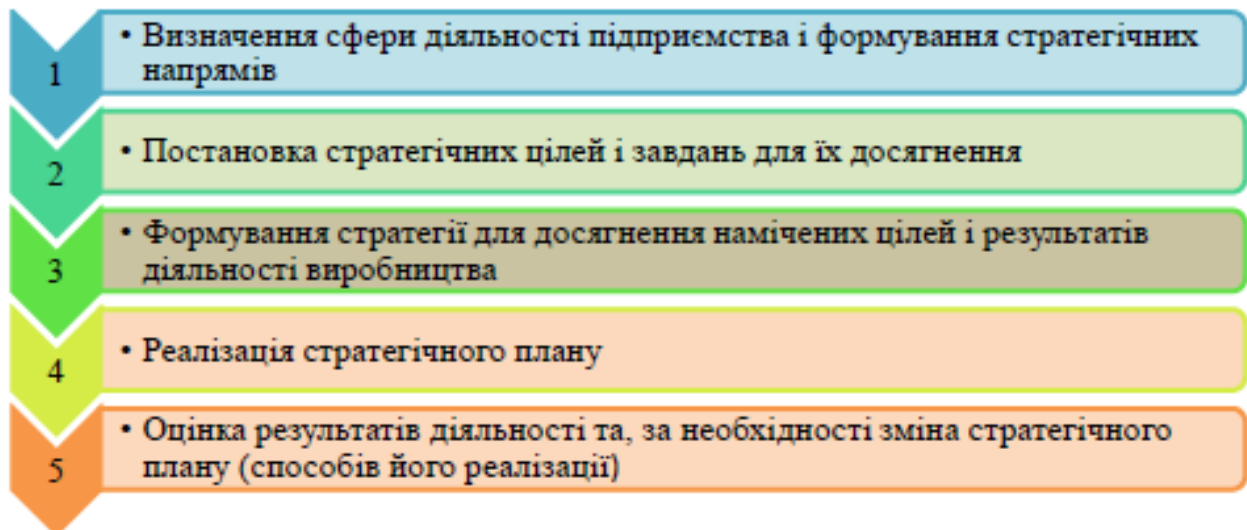


На рис. 6.4 наведена схема стратегічного управління організацією.



Рис. 6.4 Концептуальна схема стратегічного управління організацією

Стратегія підприємства складається з таких взаємопов'язаних завдань:



1-ше стратегічне завдання формулюється на основі стратегічного аналізу макросередовища, що дозволяє визначити сферу діяльності фірми та види продукції (послуг), що будуть реалізовуватись клієнтам.

При постанові другого завдання, а саме визначенні цілей, їх класифікують на довго- й короткострокові. При необхідності вибіру між досягненням довго- та короткострокових цілей, перевагу віддають першим. При розбитті загальної мети

на декілька конкретних завдань (для підрозділів фірми), необхідно сформулювати загальну зацікавленість у результатах роботи.

Розрізняють стратегічні та фінансові цілі. Необхідно враховувати обов'язковість фінансових цілей, так як при нестачі фінансових ресурсів практично неможливо досягти виконання стратегічних програм та досягнення стратегічних цілей, спрямованих на довгостроковий розвиток бізнесу і зміцнення конкурентних позицій фірми на ринку.

3-є завдання (формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів) також базується на стратегічному аналізі, що є інструментом його вирішення. Якщо цілі є результатами, що передбачає одержати фірма, то саме стратегія вказує шляхи їх досягнення. При виробленні стратегії вивчають зовнішні чинники та внутрішній стан фірми. Оцінка особливостей фірми та відповідно її становища на ринку дозволяє обрати ту стратегію, яка сприяє досягненню намічених результатів.

Так як зовнішнє середовище досить швидко змінюється й, внаслідок цього, має місце відповідний ступінь невпевненості в майбутньому, то стратегія включає заплановані дії та, при потребі, поправки. Інакше, при формуванні стратегії розробляється план дій та передбачено їх адаптацію до нової ринкової ситуації.

В економічній практиці концепцію стратегічного управління розуміють як загальну концепцію досягнення цілей на основі розподілу обмежених ресурсів, необхідних при вирішенні проблем, що стоять перед фірмою. У такому розумінні розглядають наступні її елементи: система цілей, пріоритети, правила вчинення управлінських дій.

Система цілей охоплює місію, загальноорганізаційні та специфічні цілі.

Пріоритети – це головні принципи розподілу ресурсів.

Прикладом третього елементу можуть бути: регламентація внутрішніх відносин, оцінка роботи персоналу, контакти із зовнішнім середовищем.

Будь-яка організація (фірма) має звичайно не одну, а декілька стратегій, головною з яких є генеральна стратегія (відображає засоби здійснення місії організації). Основними робочими стратегіями є стратегії функціональні, що визначають способи досягнення специфічних цілей, які стоять перед окремими підрозділами (службами). В окремих випадках розробляються спеціальні стратегії (прикладом є стратегія поведінки при наближенні банкрутства).

Функціональні стратегії мають об'єкт, на які вони спрямовані. Якщо цей об'єкт представляє собою окреме ціле (не поділене на частини), то мова іде про концентровану стратегію. Якщо об'єкт поділено та необхідно забезпечити незалежний розвиток його окремих частин (при взаємодопомозі й умові взаємопідтримки), то говорять про диверсифіковану стратегію.

6.6 Стратегії функціонування та розвитку

Розрізняють 2 групи процесів, в яких бере участь організація: функціонування і розвитку. Це слід враховувати й при побудові стратегій.

Широко відомими є 3 стратегії функціонування, запропоновані Майклом Портером: лідерства у зниженні витрат, диференціації, фокусування.



Майкл Портер (нар. 1947 р.),
професор Гарвардської школи бізнесу, автор широко відомих п'яти чинників конкуренції (нові конкуренти, існуючі конкуренти, конкуренти, що пропонують продукти-замінники, влада постачальників, влада покупців)



**Стратегія лідерства у
зниженні витрат**

- орієнтує організацію на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах
- застосовується найчастіше. Ускладнюється низкою обставин, наприклад, інфляцією (знецінює одержуваний прибуток), відсутністю однозначного зв'язку між зростанням масштабів діяльності та зниженням витрат, неможливістю швидко переорієнтувати масове виробництво внаслідок його інертності і т.д.)

**Стратегія
диференціації**

- орієнтує фірму на концентрації зусиль у декількох напрямках, де вона намагається досягти переваги над іншими
- диференціація пов'язана зі значними витратами, тому попередня стратегія цілком не відкидається. Є багато варіантів цієї стратегії, так як напрямки різноманітні

Стратегія фокусування

- орієнтує фірму на вибір одного із сегментів галузевого ринку та досягнення на ньому безумовних конкурентних переваг шляхом реалізації однієї з вище наданих стратегій
- переваги можна втратити внаслідок недостатньої диференціації діяльності (продукту), можливості порівняно легкого проникнення у певний сегмент конкурентів, високих витрат

За думкою М. Портера надзвичайно вразливі в стратегічному плані організації, що не змогли спрямувати свою стратегію в одному з цих напрямків (чи «застрягли на півдорогі»). Вони звичайно мають недостатні інвестиції та змушені скорочувати діяльність.

В стратегіях розвитку безпосереднім об'єктом виступає потенціал організації, на відміну від стратегій функціонування, які пов'язані з діяльністю її на ринку. На сьогодні звичайно розрізняють 4 види такої стратегії:

- зростання,
- помірне зростання,
- скорочення,
- комбіновану.

Можна виділяти стратегії за стадіями життєвого циклу бізнесу (життєвого циклу галузі або окремого продукту):

- зростання,
- утримання,
- скорочення.

Поділяють їх також за конкурентною позицією на ринку на стратегії:

- лідера,
- претендента,
- послідовника,
- новачка у галузі.

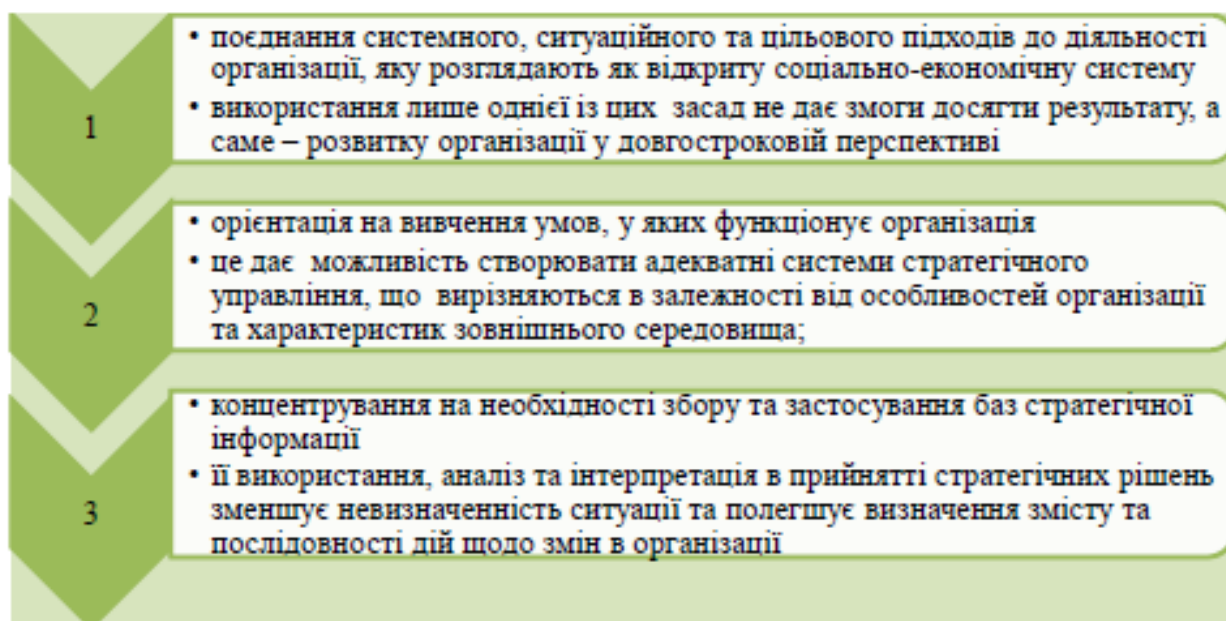
За рівнем глобалізації бізнесу розрізняють стратегії диверсифікації та вузької спеціалізації.

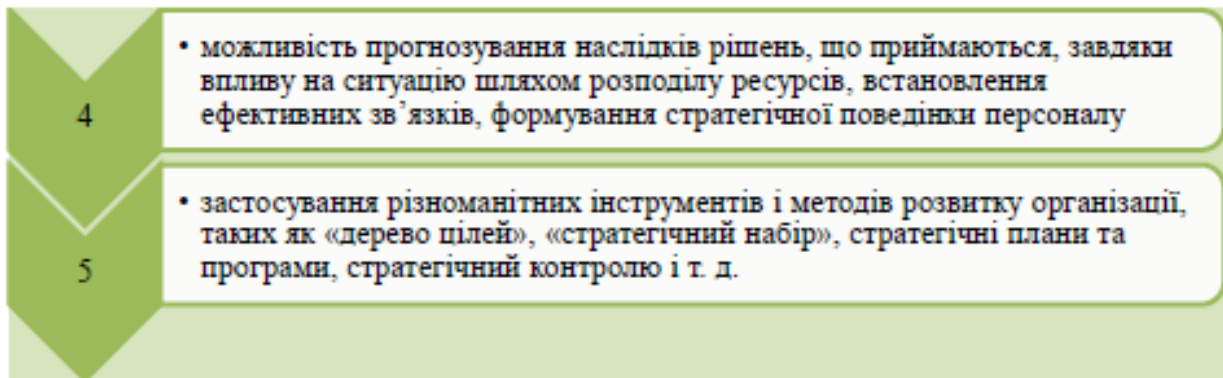
За способом досягнення конкурентних переваг вирізняють стратегії:

- мінімальних витрат;
- диференціації;
- зосередження.

Застосовують й інші класифікації, які мають прикладне значення.

Можна назвати основні риси, що є характерними для сучасної концепції стратегічного управління:





Стратегічний план має бути достатньо гнучким, але при цьому залишатися цілісним протягом тривалого періоду. При необхідності має бути можливість його легкої модифікації та переорієнтації, що забезпечить досягнення цілей з максимальною ефективністю, а не просто їх досягнення.

У розвитку менеджменту за останній час почали проглядатися наступні тенденції:

1. Внаслідок посилення впливу НТП на досягнення цілей організації, підвищення ролі якості продукції та продуктивності в умовах зростання конкуренції відбувається деяке повернення до минулого усвідомлення значення матеріальної, технічної бази сучасного виробництва і послуг.

2. Посилюється увага до організаційної культури та різних форм демократизації (участі рядових працівників у прибутках і здійсненні управлінських функцій).

3. Посилюється міжнародний характер управління. У зв'язку з цим перед управлінською теорією і практикою постають нові питання, такі як: універсальні закономірності, форми, методи управління та такі, що діють в конкретних умовах різних країн; відмінності та загальні ознаки у місцевому та міжнародному управлінні; особливості національного стилю в управлінні.

Наукова школа менеджменту розробила основні принципи управління: розподіл праці; єдиноначальність; дисципліна; повноваження та відповідальність; єдність дій; підпорядкованість інтересів; винагорода персоналу; централізація; скалярний ланцюг та інші. Це є її заслугою, а сучасний етап розвитку вимагає від менеджерів знайти їм відповідне застосування, співвіднести між собою, розглядаючи як цілісну систему.

ТЕМА 7 Розвиток управлінської думки в Україні

- 7.1 Джерела вивчення української управлінської думки.
- 7.2 Розвиток національно обумовленої управлінської думки
- 7.3 Повоєнний період в розвитку управлінської думки
- 7.4 Професіоналізація менеджменту в Україні. Бізнес-освіта

7.1 Джерела вивчення української управлінської думки

На етнічних територіях теперішньої України населення з давніх часів мало певні господарські й управлінські уявлення, які існували спочатку на рівні практики, а потім – мистецтва (у вигляді сформульованих порад щодо ведення економіки, але не завжди письмово зафіксованих).

Першою державою на українській етнічній території була Київська Русь, саме з нею пов'язують історію управлінської думки України за часів раннього та класичного середньовіччя. Територіальною основою, на якій склалася й розвивалася українська народність, починаючи з XIII ст. виступали Київська, Чернігово-Сіверська, Переяславська, Волинська, Галицька, Подільська землі, а також Буковина й Закарпаття.

З літописів, грамот князів, угод, кодексів, записів норм церковного права, які є літературними джерелами, можна дізнатися про економічні погляди того часу. Наприклад, в різних документах XIV-XV ст. відображені відносини вотчинної форми власності, система повинностей, окремі аспекти грошового обігу, торгівлі, надання позичок під заставу майна (у тім числі земельних володінь) і т.ін.

З XIV ст. на українських землях починає діяти Магдебурзьке право, за яким міста звільнялися від управління та суду великих князів, тобто одержували права самоврядування. Також воно встановлювало порядок і функції органів міського самоврядування, суду, визначало покарання за різні види злочинів, регулювало питання торгівлі, опіки та успадкування.

Державна влада на чолі з князем була носієм управлінської та економічної політики, законодавства, адміністрації, судочинства, а військові та адміністративні функції були одним із найважливіших її обов'язків.

У дофеодальний період система управління Київській Русі характеризувалась так званою десятковою системою управління (своєрідна військово-адміністративна система). Поряд з цим існувала двірсько-вотчинна система. В процесі подальшої феодалізації (розвиток васалітету, зростання князівського, церковного і боярського землеволодіння) відбувалось витискання органів десяткової системи у волостях, клас феодалів знаходив нові форми панування. За історичними джерелами на той час не було принципового розрізнення органів державного управління та органів управління приватними справами князя. Хто входив до князівського двору, вважався придатним і для виконання публічних функцій.

Поділ адміністративних органів на центральні й місцеві починає відбуватися в XI ст. як наслідок спеціалізації урядових осіб і виникнення

«функціональної» системи. У той час виникли своєрідні відомства з певними напрямками (галузями) роботи, створюється двірсько-вотчинна система, яка була характерною для ранньофеодальної держави. Посадники (повноважний представник князівської влади) у містах і волостелі у волостях за двірсько-вотчинною системою були місцевими органами. Функції посадника та волостеля (що також був повноважним представником) мали універсальний характер.

Суспільний устрій Київської Русі ґрунтувався на трьох основних видах землеволодіння: княжому, боярському і церковному (монастирському). Тому церква брала активну участь у формуванні економічної й управлінської політики.

7.2 Розвиток національно обумовленої управлінської думки

Появу власне вітчизняної управлінської думки та практики у кінці XVIII – початку XIX ст. пов'язують з працями таких українських учених-економістів, як В. Н. Каразін, М. А. Балудянський, П. І. Прокопович, А. Самборський та ін. Усвідомлення потреби у науці управління (поряд з економічною теорією) посилювалося, хоча вона ще не існувала як окрема галузь знань. Проблеми управління висвітлювалися у складі таких наук, як історії, політики, право та ін.

На той період була відсутня власна державність України, що викликає відповідні наслідки в галузі вивчення питань управління виробництвом. Історію українського управління того часу слід розглядати як складову частину управлінської думки інших націй або як історію розвитку управління у Росії, Польщі, Австро-Угорщині.

Українські вчені розкривали певною мірою підневільне становище України у складі Російської імперії при дослідженні питань управління і в цілому економічних проблем. Основними питаннями, що розглядались у першій половині XIX століття були: феодальна організація й управління господарством, кріпосне право та ставлення до них, реформування господарства.

Радикальні зміни відбулися після реформи 1861 року, коли в центр уваги висунулись такі питання, як: індустріалізація, подолання відставання в економічному і соціально-політичному розвитку від головних капіталістичних держав Заходу, впровадження досягнень НТП в усі галузі економіки, підвищення продуктивності виробництва (сільськогосподарського і промислового), подальший розвиток підприємницької економіки та інші. З цим пов'язаний інтенсивний розвиток як загальної економічної теорії, так і управлінської думки в Україні. Відбувалась боротьба різноманітних напрямів, що поставило питання їх класифікації.

В цей час важливий внесок в розвиток науки здійснили М.Х. Бунге, І.В. Вернадський, М.І. Туган-Барановський. Саме з кінця XIX ст. в українській економічній літературі розглядаються та обґрунтовуються питання державного регулювання економіки в умовах ринку, питання державного централізму і самоврядування місцевих господарських органів та їх взаємодія. Були досліджені питання можливостей поєднання ринкових і планових засад в управлінні економікою на основі досягнень західної економічної теорії.



У листопаді 1918 року було створено Українську Академію Наук, яка мала у складі дослідницькі кафедри та соціально-економічний відділ. Взагалі з початком НЕПу, питання науки управління набувають значної актуальності, у СРСР (в тому числі й в Україні) науково-дослідні інститути, різні бюро раціоналізації і т.п., що вивчають проблеми наукової організації праці й управління. Формується напрям (наприкінці 20-х років) управлінської науки, відомий як виробниче трактування управлінських процесів, методологічним підґрунтям якого стало положення про наявність загальних рис у виробничому й управлінському процесах.

У 30-х роках ХХ ст. центр уваги в дослідженнях управлінських проблем (також і в Україні) перемістився з керівної системи на керовану. Також самостійними об'єктами дослідження стали різні методи управління (економічні та адміністративно-розпорядчі), диспетчеризація й облік виробництва, внутрішньозаводське планування і т.д. Починають розроблятися принципи соціально-психологічних методів.

Розвиток управлінської думки в Україні відповідав загальноцивілізаційним тенденціям, але на ньому відбивалися особливості становища країни, тепер уже в складі СРСР.

7.3 Повоєнний період в розвитку управлінської думки

Після другої світової війни в радянській управлінській науці розвинувся напрям, визначальною рисою якого стало дослідження закономірностей управління «не взагалі», а у зв'язку з особливостями об'єкта управління – закономірностей планового соціалістичного виробництва.

Особливо управлінська наука почала активно розвиватися за часів так званої «хрущовської відлиги». Відбувалися пошуки нових засад взаємодії і функціонування державних органів управління при посиленні ролі товарно-грошових важелів, за умов упорядкування цін, удосконалення оплати праці та матеріального стимулювання, створювалися засади переходу до територіально-

галузевої системи управління. Але все це не порушило фундаментальних основ «сталінської» системи. Результатом виявилось розростання управлінського апарату, поглиблення адміністрування, неготовність низових кадрів до самостійного управління.

Трохи пізніше відбулася спроба впровадження економічної реформи в господарстві, ядром якої було запровадження господарського розрахунку (економічної самостійності) підприємств, у тому числі розроблялися його різноманітні форми: повний, частковий, бригадний госпрозрахунок.

Нова модель передбачала зменшення кількості централізовано-планових показників, підвищення ролі прибутку як основного показника роботи, створення умов для самостійного вирішення питань по удосконаленню виробництва та управління. Було розширено кредитні можливості фінансування капітальних вкладень та обмежене їх безповоротне фінансування. На підприємствах впроваджувалися нові стимули у вигляді фондів: розвитку виробництва, науки й техніки; заробітної плати та матеріального стимулювання; соціального розвитку.

В першій половині 80-х років XX ст. спостерігаються подальші спроби реформування економіки, обговорюються раніше заборонені теми (інфляційні процеси, тіньова економіка, падіння темпів економічного розвитку, приховане безробіття і т.п.), проявляються запровадження нових моделей управління підприємствами. Однією з таких моделей була модель госпрозрахунку, основана на нормативному розподілі прибутку, надалі одержала поширення модель, яка ґрунтувалася на нормативному розподілі доходу та розвитку орендних відносин. Їх використання вимагало більшої економічної свободи та розвитку суб'єктів господарювання, заснованих на недержавній формі власності.

Як і в інших республіках колишнього СРСР в 90-х роках в Україні з'являються дослідження, в яких проблеми розвитку управлінської думки розглядаються з нових теоретико-методологічних позицій.

Сучасна система поглядів на управління економікою в перехідний період відображає нову парадигму: гнучке поєднання державного регулювання соціально-економічних процесів та методів ринкового регулювання, врахування їх зворотнього зв'язку; самоврядування на всіх рівнях (перехід до поліцентричної системи господарювання); функціонування ринкових суб'єктів господарювання як відкритих, соціально орієнтованих систем; використання у сукупності ринкових і адміністративних методів управління у державному секторі економіки; антикризове управління і т.д.

Між тим в наш час менеджмент України набув специфічних рис: він все більш пронизан неформальними, незаконними контактами і відносинами; відсутні необхідні норми ділової етики бізнесу та господарського права; внаслідок старих стереотипів мислення можна спостерігати недобросовісне виконання обов'язків керівниками.

Лише реальне реформування економіки України створює передумови для інтеграції національного господарства в світову економіку. Це можливо, у тому числі, при дотриманні двох умов:

1) в основу реформ необхідно покласти принципи і механізми, що панують в світовому економічному суспільстві;

2) проведення реформ повинно базуватися й на врахуванні особливостей минулого розвитку, менталітету населення, сучасного стану економіки країни, тривалості періоду перетворень та інших чинників.

7.4 Професіоналізація менеджменту в Україні. Бізнес-освіта

Як і в інших постсоціалістичних країнах в Україні є проблема майже повної відсутності діючого, тобто реального менеджменту. В цих країнах сформувалося три виду менеджменту:

1. *Менеджмент радянської моделі.* Він не піддається трансформації в ринковий менеджмент, тому, що у його керівників відсутня мотивація до оволодіння менеджментом, та й вони не в змозі трансформуватися (старший вік, небажання вивчати іноземну мову, адміністративні стереотипи і т.п.).

2. *Менеджмент здорового глузду.* В багатьох сучасних приватних компаніях часто спостерігається поєднання в одній особі власника та керівника, серед яких є програмісти, інженери і т.д., але відсутні управлінці-професіонали. Такі керівники мають серйозну мотивацію до професіоналізації своєї діяльності та розвитку бізнесу, вони намагаються отримати другу вищу економічну освіту, оскільки без відповідної підготовки не можна забезпечити ефективне керівництво організацією лише на підставі здорового глузду.

Коли вітчизняний ринок насичується імпортними товарами, загострюється конкуренція не вистачає просто здорового глузду для вирішення проблем, як це було можливо на початку економічних реформ.

3. *Західний тип менеджменту.* Це представники західних фірм, які працюють на українському ринку. Їх переваги полягають у володінні технологією корпоративного та внутріфірмового управління, міжособистісних відносин. Їх менеджмент забезпечен допоміжними технологіями, такими як ділові офіси та ділова культура, персональна техніка, програмне забезпечення і т.д..

Професіоналізація менеджменту передбачає розширення змісту поняття «менеджер» за межі посадового підходу, все більше використовуються різні гнучкі структури, коли виконавець та менеджер міняються місцями, особливо це показово на прикладі неформальні структури, де існує можливість неформальним лідерам здійснювати свій внесок у менеджмент.

На подальший розвиток професіоналізації менеджменту впливають 5 проблем управління:

1. Відсутність високопрофесійних працівників.
2. Неузгодженість взаємодії бізнесу та держави.
3. Відсутність морального клімату, людського чинника («системи надійності»)
4. Управління в умовах різних національних культур (створення «українського менеджменту»).
5. Проблема управління в умовах кризи.

Саме ці проблеми визначають тенденції в розвитку професіоналізації менеджменту:

- а) подальша професіоналізація менеджменту та досягнення більш високої його якості;
- б) набуття менеджментом більш ринкового (підприємницького) характеру;
- в) розвиток консалтингового менеджменту та розширення співпраці вищих менеджерів із консультантами;
- г) широке залучення спеціалістів до прийняття управлінських рішень та подолання бар'єрів між менеджерами та виконавцями.

В цілому ефективне функціонування української моделі менеджменту вимагає вирішення 3 пов'язаних проблем: розробки наукової бази менеджменту, макроекономічних змін у суспільстві, формування нового управлінського мислення керівників.

ТЕМА 8 Теорія та практика сучасної управлінської науки

8.1 Сучасні підходи до управління і планування на підприємствах

8.2 Сучасні концепції бізнесу

8.1 Сучасні підходи до управління і планування на підприємствах

У державах з ринковою економікою фірми звичайно використовують два види планування: стратегічне (довгострокове) і поточне (річне фінансове).

Стратегічне планування полягає в розробці довгострокових рішень, що приймаються в результаті економічного аналізу ринкової ситуації та за нього відповідають глави підприємства та невелика група фахівців. Вого базується на використанні таких інструментів, як економетричні моделі, а первинним об'єктом його аналізу є стратегічний господарський центр (СГЦ). Такий центр поєднує ряд виробничих філій, що діють на ринку як самостійні господарські одиниці – центри прибутку (profit-center). В ході такого планування надається оцінка майбутньої рентабельності СГЦ, що є базою для прийняття рішень про подовження або припинення відповідних видів підприємницької діяльності.

Поточне планування основно на показниках стратегічного плану та являє собою оперативний документ, за яким СГЦ визначає плановий обсяг виробництва та завдання для низових рівнів фірми. Також він має деталізовані (поквартально й щомісячно) плани виробництва та збуту.

Застосовують різні варіанти контролю за витратами та враховують можливості швидкого реагування на зміну конкуренції та споживчого ринку.

Гнучкість підвищується, як правило, двома шляхами, перший з яких полягає у скороченні планованого періоду (від 5 до 2 років стратегічного планування) та плануванні на новій основі (щомісяця замість установлення твердих показників на рік).

При використанні другого шляху передбачено встановлення більш тісних контактів із замовником та скорочення часу на виконання і постачання замовлення.

В практику управління в Америці стратегічне управління почало входити в кінці 60-х років XX ст., а головним його об'єктом була диверсифікація діяльності. У 70-80-х рр XX ст. його спрямованість змінилася в бік планування, що орієнтоване на оцінку доцільності розвитку окремих галузей господарської діяльності з урахуванням їх майбутніх перспектив. Кожна фірма зосереджує увагу на основному конкурентному сегменті ринку в певній галузі або підгалузі й першим етапом розробки стає визначення та дослідження відповідних секторів ринку поза зв'язком з поточною діяльністю та структурою фірми. В результаті відбувається оцінка перспектив на ринку для будь-якого конкурента. На другому етапі – вирішуються питання про способи конкуренції конкретної фірми з іншими у обраній сфері.

Головна мета бізнесу – підвищення його вартості для акціонерів. Корпорація розглядається не як набір структурних елементів (СГЦ), а в цілому, при цьому різні сегменти бізнесу мають свої потенційні можливості створення вартості та специфічні управлінські завдання.

Сегменти ранжують на основі внесків в обсяг продажів (прибуток), потенціалу зростання сегмента, географічного охоплення. СГЦ характеризуються певним видом попиту і технологією, тому важливим завданням стратегії є визначення співвідношень між старою й новою технологіями.

Великі компанії США мають спеціальну управлінську структуру для розробки й реалізації стратегії, яка не є тотожною класичній організаційній структурі промислового підприємства. Основу її складають СГЦ, що мають у складі виробничі відділення, що є спільними за ринками збуту, однотипністю продукції і т.п. Тобто кількість СГЦ може бути меншою від кількості виробничих відділень.

Ефективність розвитку певного стратегічного напрямку, високий рівень рентабельності та ефективне використання технології є основними критеріями утворення СГЦ всередині фірми.

8.2 Сучасні концепції бізнесу

Сучасні умови функціонування економіки потребують розвитку нових підходів в управління суб'єктами господарювання. Виникають нові концепції, серед найбільш актуальних можна виділити наступні.

1. Концепція позиціонування.

Виникла наприкінці 60 х років XX ст.. після виходу статті Дж. Траута «Позиціонування – гра, в яку люди грають на сучасному «і я теж» ринку». Автор вважає, що недостатньо винайти новинку, головне – працювати з позицією в свідомості споживачів, першим проникнути в цю свідомість. Є різниця між створенням продукту і марки. Продукт виробляється на підприємстві, а марка – у свідомості. Успіх на ринку забезпечується випуском марки, а не продукту. Важливо мати власну позицію, не можна догодити всім. Інакше, для досягнення успіху, необхідно завоювати свою нішу на ринку.

2. Теорія стейкхолдерів.

У даному випадку стратегія розвитку будується із врахуванням інтересів стейкхолдерів, тобто певних зацікавлених сторін.

Ця теорія вважає, що стейкхолдерами є не лише власники компанії та власники акцій, а «зацікавленими сторонами» є також державні органи, профспілки, політичні групи, торгові асоціації, фінансисти, співробітники, клієнти і т.п., іноді навіть конкуренти, тобто суб'єкти, які значущо впливають на прийняті компанією рішення або виявляються під впливом цих рішень. Тому теорія досліджує взаємодію різних груп та індивідів, які пов'язані з діяльністю конкретної компанії та переслідують свої інтереси. В основі появи теорії лежить бізнес-етика та обґрунтовується положення про законність інтересів усіх стейкхолдерів.

Відносно фірми стейкхолдерів поділяють на внутрішніх (власники, персонал, наймані менеджери,) та зовнішніх (споживачі, постачальники, держава і т.д.). Управління фірмою за цим підходом переслідує мету максимізації збільшення її багатства.

Так звана сучасна «концепція загальних цінностей» М. Портера і М. Крамера є подовженням даної теорії та стверджує, що господарська діяльність фірми повинна бути спрямована на забезпечення її єдності з соціумом у створенні соціальної користі та економічної вигоди.

3. Реінжиніринг.

Початок реінжинірингу поклала фраза кінця 1980-х: «Автоматизація безладу призводить до автоматизованого безладу». Його суть полягає у відмові від усталених процедур, намаганні зробити все «як би спочатку» з огляду на сьогоденні знання та сучасні технології. Необхідно переосмислювати бізнес-процеси, тому що просте накладання на них нових технологій нічого не дає. Слід пристосовуватися до стрімко мінливого світу.

4. Ощадливе виробництво.

Концепція виходить з того, що будь-яка організації має завдання (процеси), які можна спростити, стандартизувати, зробити більш ефективними. Головна ідея концепції lean-production полягає у створенні ефективного виробництва з використанням обмежених ресурсів.

Зростання конкурентоспроможності можливо при підвищенні якості роботи при скороченні втрат, тобто слід так організувати діяльність компанії та управління нею, відносини із споживачами та постачальниками, щоб забезпечити реалізацію товарів, які максимально задовольняють попит споживачів, із мінімальними втратами.

Головним є виявлення і усунення видів діяльності, які не додають цінності для споживача. Для цього використовують конкретні методи та інструменти, серед найбільш відомих у світовій практиці можна назвати наступні: система 5С; система SMED; картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping); канбан; система Just-In-Time; візуалізація та ін.

5. Стратегія блакитного океану.

Її автором є професор бізнес-школи INSEAD Чан Кім, який пропонує сприймати загальний ринок як два океани – червоний і блакитний. Перший

символізує відомі на сьогоднішній день галузі, правила гри на яких всім відомі. Конкуренція, що посилюється, знижує перспективи отримання прибутку на цьому ринку, нові товари перетворюються на товари масового споживання, води цього бізнес-океану забарвлюються в криваво-червоний колір.

Блакитний океан - це незаймані ділянки ринку, які мають можливості зростання та отримання високих прибутків. Насправді, це ще не існуючі галузі, де правила гри тільки формуються, а конкуренція не загрожує. Цей океан має достатньо можливостей для розвитку компанії. Ч. Кім стверджує, що навіть на самих досліджених ринках можна знаходити нові ніші, впроваджувати нові стратегії «насолоджуючись чистими і безпечними водами вільного блакитного океану».

Дослідження Ч. Кіма показали, що з більш ніж сотні аналізованих ним компаній лише кожна сьома йшла шляхом створення «блакитного океану», але їх сумарний прибуток в півтора рази перевищив сумарний прибуток компаній, які обрали традиційний підхід до розробки стратегії.

Серед інших сучасних концепцій можна також виділити концепцію «емоційного інтелекту», «збалансованої системи показників», методологію РАЕІ та інші.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Рудінська, О.В. Менеджмент: теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент: навч. посіб. / О.В. Рудінська, С.А. Яроміч, І.О. Молоткова. — К. : Ельга, Ніка-Центр, 2002. — 335 с
2. Пічугіна Т. С. Теорія управління та концепції бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник / Т. С. Пічугіна, А. П. Грінько, Л. І. Безгінова. — Х. : ХДУХТ, 2017. - 126 с. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/handle/123456789/3443>
3. Лисенко О.А. Історія менеджменту [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. напр. підгот. 6.030601 «Менеджмент» ден. та заоч. форм навч. / О.А. Лисенко. — К.: НУХТ, 2014. — 60 с. URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/46.24.pdf>
4. Юрик Н.Є. Історія менеджменту: Курс лекцій. — Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. — 114 с.

Додаткова

1. Дідковська, Л.Г. Історія вчень менеджменту: навчальний посібник /Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. — К.: Алерта, 2008. — 477 с.
2. Кредисов, А.І. Історія вчень менеджменту: підручник / А.І. Кредисов. — К.: Знання України, 2001. — 300 с.
3. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 536 с.
4. Туленков, М.В. Сучасний менеджмент (теорії, концепції, моделі): навч. посіб. / М.В. Туленков, О.Г. Чувардинський, Ю.Ж. Шайгородський. — К.: Український центр політичного менеджменту, 2008. — 376 с.
5. Туленков, М.В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М.В. Туленков. — К. : Каравела, 2007. — 304 с.
6. Адизес И. К. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / И. К. Адизес ; пер. с англ. Н. Брагиной. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 320 с.