

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський державний університет харчування та торгівлі

Т. С. Пічугіна, А. П. Грінько, Л. І. Безгінова

ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНЦЕПЦІЇ БІЗНЕСУ

Навчальний посібник

для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-кваліфікаційного рівня підготовки бакалавр

Харків
ХДУХТ
2017

УДК 65.012.23(075.8)
ББК 65.290
ПЗ6

Рецензенти:

д-р екон. наук, проф. Л. М. Яцун,
канд. екон. наук, доц. С. В. Шубіна

Рекомендовано до видання вченою радою Харківського державного університету харчування та торгівлі, протокол № 16 від 03.07.2017 р.

Пічугіна Т. С.

П 36 Теорія управління та концепції бізнесу [Електронний ресурс] : навч. посібник / Т. С. Пічугіна, А. П. Грінько, Л. І. Безгінова. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см – Назва з тит. екрана.

Навчальний посібник розроблено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент».

Призначено для забезпечення самостійної роботи студентів із метою засвоєння ґрунтовних теоретичних знань з еволюції менеджменту та основ теорії управління, глибокого системного та комплексного розуміння проблем використання концепцій бізнесу на сучасних підприємствах, а також для підготовки до семінарських занять і виконання індивідуальної роботи. Навчальний посібник рекомендовано для викладачів і студентів, керівників, підприємців і всіх, хто цікавиться мистецтвом управління.

УДК 65.012.23(075.8)
ББК 65.290

© Пічугіна Т. С., Грінько А. П.,
Безгінова Л. І., 2017
© Харківський державний
університет харчування
та торгівлі, 2017

ЗМІСТ

Передмова	4
Тема 1. Історичні тенденції розвитку управління	5
Тема 2. Школа наукового управління	15
Тема 3. Адміністративна (класична) школа управління	33
Тема 4. Школа людських відносин	48
Тема 5. Кількісна управлінська школа	64
Тема 6. Сучасна управлінська наука: теорія та практика	83
Тема 7. Світові моделі менеджменту	96
Тема 8. Розвиток вітчизняної управлінської думки	108
Список рекомендованої літератури	122

ПЕРЕДМОВА

Розглядаючи еволюцію управлінської думки, необхідно пам'ятати, що економіка підпорядкована дії об'єктивних економічних законів, які не залежать від людини і відповідно яким доцільно організовувати економічне життя тієї чи іншої країни. Поняття сучасного менеджменту є настільки широким, що менеджерам необхідно постійно використовувати в своїй діяльності концепції, які формулюються на основі безлічі базових ідей, які є в їх розпорядженні. Тому актуальною стає проблема підготовки висококваліфікованих спеціалістів з навиками ефективного керівництва і самоуправління на основі знань про еволюційний розвиток наукової управлінської думки та сучасні концепції бізнесу.

Дисципліна «Теорія управління та концепції бізнесу» сприяє якісній підготовці сучасних фахівців з управління у відповідності з вимогами сьогодення. Наука про історичне становлення та розвиток теорій управління є сучасною економічною наукою, яка покликана розширювати пізнання в сфері дослідження історичних особливостей розвитку менеджменту та управлінської думки з метою удосконалення сучасної системи управління організацією.

Навчальний посібник «Теорія управління та концепції бізнесу» покликаний сприяти оволодінню студентами теоретичними знаннями і практичними навиками з питань еволюції управлінських теорій; формуванню розуміння особливостей теорії та практики менеджменту в бізнесі, які необхідні майбутньому управлінцю; набуттю навичок систематизації інформації з управлінських курсів та оцінюванню її в контексті існуючих управлінських теорій.

Навчальний посібник містить вісім тем. У кінці кожної теми для закріплення навчального матеріалу пропонуються питання для перевірки знань і тестові завдання.

Навчальний посібник підготовлений для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня підготовки бакалаврського і заочного відділень, а також осіб, зацікавлених у підвищенні свого освітнього рівня.

Тема 1. ІСТОРИЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ

1.1. Історичні межі еволюції менеджменту як практики і теорії.

1.2. Підходи до управління: виникнення основних шкіл менеджменту.

1.1. Історичні межі еволюції менеджменту як практики і теорії

Управління зародилося приблизно сім тисяч років тому, але тільки з кінця XIX ст. і особливо в XX ст., з розвитком соціального ринкового господарства, менеджмент виділився в самостійну галузь знань, тобто в науку. Західний менеджмент – це, перш за все, особлива субкультура зі своїми цінностями, нормами і законами. З іншого боку – це сукупність технічних процедур і методів, сума деяких практичних дій з планування, організації, мотивації і контролю, необхідних для досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим, обсяг і зміст понять управління і менеджмент дещо не збігаються, так як менеджмент можна трактувати як «успішне управління», як досягнення мети з урахуванням ресурсних обмежень. Термін менеджмент застосовується до будь-яких типів організацій, але якщо мова йде про суспільний сектор, то використовується поняття «державне управління (регулювання)», «муніципальне управління», для позначення більш абстрактного рівня управління застосовується поняття «адміністрування». У даний час менеджмент як наука має низку спеціалізацій – фінансовий менеджмент, інноваційний менеджмент, соціальний менеджмент, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, регіональний менеджмент, менеджмент державних установ та ін.

Менеджмент є науковою дисципліною, яка розвивалася на глибоких історичних засадах. Розвиток менеджменту відбувався під впливом наступних причин:

- розвиток реального громадського суспільного та потім промислового виробництва;
- поява новаторів і теоретиків-ідеологів, які узагальнювали накопичений досвід і прокладали нові шляхи;
- розвиток внутрішньої логіки менеджменту, що разом із двома вищезгаданими причинами приводить до зміни парадигми менеджменту (системи принципів і підходів в менеджменті як науці).

До 30–40-х років XX ст., коли розпочалася цілеспрямована систематизація управлінських ідей, сформувалися багато самостійних теорій, концепцій, підходів і напрямків, пов'язаних із менеджментом і низкою суміжних дисциплін. У зв'язку з цим існує необхідність побудови наукової класифікації основних еволюційних етапів і шкіл менеджменту.

Першим із підходів, що використовуються в систематизації менеджменту, є історичний, заснований на хронологічному принципі періодизації етапів розвитку даної наукової дисципліни. Так, Б. Карлофф наводить матеріали, які

свідчать, що елементи сучасного менеджменту склалися протягом тисячоліть (табл. 1.1).

Виділяють п'ять управлінських революцій, які визначають революційні періоди розвитку менеджменту:

1) 5 тис. років до н.е. – релігійно-комерційна революція, пов'язана з виникненням в стародавньому Шумері писемності для запису реєстрації фактів ділової переписки;

2) 1760 р. до н.е. – світсько-адміністративна революція, пов'язана з вавілонським царем Хаммурапі, який видав збір законів управління державою для регулювання всього різноманіття суспільних відносин між різними соціальними групами населення;

3) 605–582 рр. до н.е. – спрямована на поєднання державних методів управління з контролюванням діяльності у сфері виробництва і будівництва. Відбувалася в часи правління другого царя Вавілонії – Навуходоносора II;

4) XVII–XVIII ст. – зародження капіталізму. Виділення чисто управлінських функцій і зародження професійного менеджменту;

5) кінець XIX і XX ст. – управлінська революція (бюрократична), теоретичною основою якої стала Веберівська концепція бюрократії, яка дозволила сформувати ієрархічні структури менеджменту, здійснити розподіл праці, ввести норми і стандарти, встановити посадові обов'язки і відповідальність менеджерів.

Перша управлінська революція відбулася в період формування цивілізацій Стародавнього Сходу (Єгипет, Шумер). Каста священиків (жерців) поступово трансформувалася в клас релігійних функціонерів, які організовували жертвопринесення. Жреці збирали податки, керували іригаційними роботами в масштабі цілих областей, організовували будівництво пірамід; таким чином вони здійснювали координацію дій десятків тисяч рабів, селян та інших верств населення. Окремо стояло військове мистецтво управління. Жреці незабаром стали багатим і впливовим станом. Окрім дотримання ритуальних почестей («для Бога»), вони управляли справами держави, відали скарбницею, вели майнові та інші спори. Це був прототип нинішнього чиновництва.

Стародавні греки велику увагу, крім загальногромадянських функцій, приділяли питанням управління домогосподарствами і латифундіями. Так, Платон виділяє такі наглядні як титанічна (заснований на силі) і політичний. У ті часи народилися такі терміни, пов'язані з мистецтва управління, як «демагогія» (демос – народ, аго – веду), тобто – «керівництво народом» і «деспотія» – перш за все влада пана над рабами, прагнення до необмеженого панування (корінь «дес» означає «сковувати»).

Стародавній Рим просунув управлінську думку. Управління з Риму провінціями було згодом децентралізовано, що поліпшило збір податків, загальне управління, враховувало місцеві особливості. Це була система прокураторів, що мали певну владу і права у вирішенні цивільних справ.

Таблиця 1.1 – Хронологія науки про управління [3]

Роки	Індивідуум або етнічна група	Основний внесок у розвиток менеджменту
5000 до н.е.	Шумери	Писемність. Реєстрація фактів
4000	Єгиптяни	Визнання необхідності планування, організації та контролю
2600	Єгиптяни	Децентралізація в організації управління
1800	Хаммурапі	Використання свідків і письмових документів для контролю, встановлення мінімальної заробітної плати; визнання неприпустимості перекладання відповідальності
1491	Євреї	Концепція організації, скалярний принцип
600	Навуходносор	Контроль за виробництвом і стимулювання через заробітну плату
400	Сократ	Формулювання принципу універсальності менеджменту
400	Ксенофонт	Визнання менеджменту як особливого виду мистецтва
175	Катон	Використання описів робіт
20 н.е.	Ісус Христос	Єдиноначальність. Золоте правило. Людські відносини
1100	Газалі	Вимоги до менеджера
1835	Маршалл, Логман	Визнання і обговорення відносної важливості менеджменту
1881	Джозеф Вартон	Розробка для коледжу курсу підприємницького менеджменту
1900	Фредерік У. Тейлор	Науковий менеджмент; системний підхід; кадровий менеджмент; необхідність кооперації між працею і менеджментом; функціональна організація, оцінка собівартості, дослідження робочого часу, визначення наукового менеджменту; упор на роботу менеджера, дослідження, стандарти, планування, контроль
1916	Анрі Файоль	Перша повна теорія менеджменту, функції менеджменту, принципи менеджменту, визнання необхідності викладання менеджменту
	Олександр Г. Черч	Функціональна концепція менеджменту
1919	Морріс Л. Кук	Різні галузі використання менеджменту
1927	Елтон Мейо	Соціологічна концепція групових устремлінь
1943	Лінделл Урвік	Сумування та кореляція принципів менеджменту
1949	Норберт Вінер	Розробка системного аналізу в теорії інформації
1976	Ромарі Стюарт	Альтернатива і обмеження дій менеджера в різноманітних ситуаціях
1985	Том Петерс	Ставлення до споживачів як до людей, а до персоналу організації – як до важливого ресурсу розвитку бізнесу

У цей час імператором Діоклетіаном була здійснена реформа територіального управління, яка досі вважається шедевром територіального управління.

Велика увага приділялася управлінню латифундій (великою фермою), докладно регламентувалися роботи, які планувалися в річному вимірі. У латинській мові існує слово *mansepts* – підприємець. За коренем *man* тягнуться значення: руки, робота, а за коренем *sertio* – купувати, привласнювати, тобто підприємець – це людина, яка заробляє капітал своїми руками, працею, завзятістю, спритністю.

Першою формальною системою адміністрування був звід законів – Кодекс вавилонського правителя Хаммурапі, 285 законів якого регулювали все різноманіття відносин між соціальними групами населення. Через тисячу років після Хаммурапі цар Навуходоносор відродить в Вавилоні розробку і будівництво технічно складних проектів (вавилонська вежа, висячі сади та ін.), а також ефективні методи організації роботи текстильних мануфактур і контролю за якістю продукції.

Таким чином етап релігійно-комерційного управління змінився світсько-адміністративним, а потім – будівельно-виробничим.

У середні віки найбільш досконалою була адміністративна ієрархія Римської католицької церкви, побудованої за принципом функціоналізму. Також помітний внесок у розвиток теорії управління зробив італійський державний і політичний діяч Нікколо Макіавеллі (1469–1527 рр.), який розкрив принципи взаємин керівників і підлеглих, стиль роботи керівника, давав поради щодо організації його праці.

Згодом Європа почала випереджати інші континенти в своєму розвитку, зокрема промисловий переворот XVIII–XIX ст. стимулював, починаючи з Англії, розвиток європейського капіталізму. Якщо до цього ті чи інші новації, що рухали управління вперед, відбувалися час від часу, то тепер вони стали практично регулярними. Даний період характеризується розвитком системи акціонерного капіталу, поступовою заміною керівника-власника найманим керуючим, перетворенням менеджменту на самостійну область життєдіяльності.

1.2. Підходи до управління: виникнення основних шкіл менеджменту

Незважаючи на давню історію управлінської практики, менеджмент як наукова дисципліна сформувався у відповідь на виклик автоматизації виробництва і став визнаним і широко розповсюдженим тільки на початку XX ст.

Існують різні погляди на розвиток менеджменту як науки. Зокрема, Н.Є. Юрін розглядає еволюцію менеджменту як наукової дисципліни як ряд етапів (рис. 1.1), які часто накладалися один на одний:

1) етап розвитку науки про управління людьми в процесі виробництва – школа наукового управління (1885–1929 рр.), школа «фордизму» (1899–1945 рр.), класична або адміністративна школа (1920–1950 рр.). Цей етап базувався на підвищенні ефективності організації на засадах удосконалення виробничих процесів та операцій;

2) етап формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків – школа психології та людських відносин (1939–1950 рр.), школа поведінкових наук (1950 р. – теперішній час). Пов’язаний із визнанням людини пріоритетним чинником виробничо-господарської діяльності;

3) етап побудови систем управління, орієнтованих на ринок (з другої половини ХХ ст.) – пов’язаний із виникненням на підприємствах проблем перевиробництва, що викликані незабезпеченим попитом;

4) етап активного застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення – школа науки управління (1950 р. – теперішній час). Пов’язаний із широким застосуванням у менеджменті математики;

5) етап формування системних (з кінця 50-х років ХХ ст.) та ситуаційних (з 60-х років ХХ ст.) підходів – пов’язаний із розглядом організації як системи, діяльність якої постійно залежить від змінного набору обставин;

6) етап комп’ютеризації управлінських процесів (з 1980-х рр. – теперішній час) – пов’язаний із розвитком інформаційних та комп’ютерних технологій. Протягом цього етапу були сформовані системи менеджменту на основі екстраполяції, передбачення змін, гнучких екстрених рішень, а розподіл ресурсів у суспільстві трансформувався від чисто ринкового до регульованого (державою) ринкового методу.

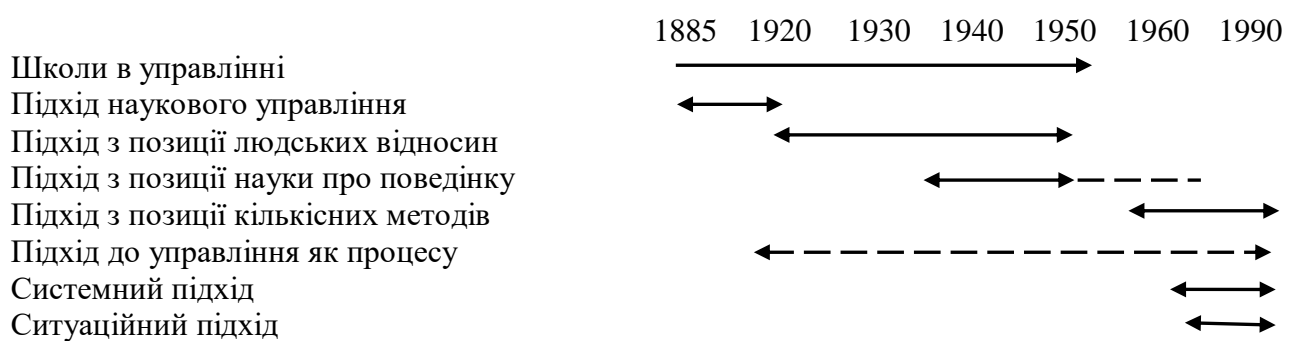


Рисунок 1.1 – Еволюція управління як науки

На даний момент відомі чотири найбільш важливі підходи або школи управління, які зробили істотний внесок у розвиток теорії і практики управління (табл. 1.2). Ці школи отримали розвиток у першій половині ХХ ств. і зберігають актуальність по теперішній час.

Основними представниками *школи наукового управління* (1885–1920 рр.) є Фредерік Уінслоу Тейлор, Френк і Ліліан Гілбрети. Науковці вивчали управління виробництвом на низовому рівні та вважали, що використовуючи

спостереження, заміри, логіку й аналіз, можна удосконалити багато операцій ручної праці, щоб добитися їх більш ефективного використання.

Таблиця 1.2 – Зміст вчень основних шкіл менеджменту

Школа	Основні позиції
Школа наукового управління	Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдання
	Відбір працівників, найкраще підходять для виконання завдань, і забезпечення їх навчання
	Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їх завдань
	Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності
	Відділення планування і обмірковування від самої роботи
Класична школа управління	Розвиток принципів управління
	Опис функцій управління
	Систематизований підхід до управління всією організацією
Школа людських відносин і школа поведінкових наук	Застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності і продуктивності
	Застосування наук про людську поведінку до керування і формування організацією таким чином, щоб кожен працівник міг бути повністю використаний відповідно до його потенціалу
Школа науки управління	Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей
	Розвиток кількісних методів на допомогу керівникам, які приймають рішення в складних ситуаціях

Ф. Тейлор розробив низку методів наукової організації праці. Зокрема, під час виконання операцій застосовувалося преміювання працівників із метою їх заохочення до підвищення продуктивності та збільшення обсягу виробництва. Відповідно робота з управління визнавалася як окрема спеціальність. Доводилося, що організація в цілому виграє, якщо кожна група працівників зосередиться на тому, що вона робить найбільш успішно. Цей підхід різко відрізнявся від старої системи, за якої працівники самі планували свою роботу.

Концепція наукового управління стала серйозним переломним етапом, завдяки якому управління почало широко визнаватися як самостійна галузь наукових досліджень. Уперше керівники, практики та вчені побачили, що методи й підходи, які застосовувалися в науці і техніці, можуть бути ефективно використані в практиці досягнення цілей організації.

Адміністративна школа в управлінні (1920–1950 рр.). Основні представники (Анрі Файоль, Лінделл Урвік, Джеймс Муні та ін.) досліджували управління всією організацією, а не окремою її частиною.

Рух за людські стосунки зародився у відповідь на нездатність повністю усвідомити значення людського фактору як основного елемента ефективності

організації та являв собою реакцією на недоліки класичного підходу. Це призвело до виникнення *школи людських відносин (неокласичної школи)* (1930–1950 рр.), основними представниками якої є Мері Паркер Фоллет і Елтон Мейо. У межах даної школи була здійснена розробка наукових основ вирішення проблем людського фактору в організації, обґрунтоване вміння ефективно управляти поведінкою людей. Е. Мейо довів, що чітко розроблені робочі операції і висока заробітна плата не завжди приводять до підвищення продуктивності праці. Інколи працівники сильніше реагували на тиск з боку колег по групі, ніж на бажання керівництва та матеріальні стимули. Пізніші дослідження, проведені А. Маслоу та іншими психологами, допомогли зрозуміти причини цього явища.

У 1950-х роках дана школа трансформувалася в *школу поведінкових наук*, найбільш відомими представниками якої є Дуглас Мак-Грегор, Фредерік Герцберг, Герберт Саймон, Кріс Арджиріс, Девід Макклелланд та ін. Якщо школа людських відносин зосереджувала свою увагу головним чином на методах налагодження міжособистісних відносин, то поведінковий підхід намагався допомогти працівнику усвідомити свої власні можливості. Методи вивчення працівника ґрунтувалися на застосуванні науки про поведінку до побудови і управління організаціями.

Популярність поведінкового підходу значно зросла з 60-х років ХХ ст. Головним в історії поведінкових наук було твердження, що правильне застосування науки про поведінку завжди буде сприяти підвищенню ефективності як окремого працівника, так і підприємства у цілому.

У процесі подальшого розвитку управлінської думки відбулося повернення до практики управління, результатом чого стала поява нового напрямку менеджменту – *емпіричної школи*, яка продовжила попередні течії. Відповідно до думки представників цієї школи, головним завданням у галузі менеджменту є: одержання, обробка й аналіз практичних даних та видача на їх основі рекомендацій для керівників. Головний напрям досліджень школи – вивчення змісту праці та функцій керівників – пов'язаний з тим, що теоретики акцентують увагу на професіоналізації управління, тобто перетворенні праці з управління на самостійний, специфічний вид – особливу професію.

Обґрунтовуючи подальший розвиток ринкових відносин Д. Марч, Г. Саймон, А. Епіціоні та ін. критично підійшли до попередніх управлінських теорій з урахуванням сучасного досвіду і сформувавши нову *теорію соціальних систем*, яка використовує висновки школи людських стосунків. Ця школа розглядає людину в соціальній групі як один із багатьох взаємозалежних і взаємодіючих факторів у складному комплексі соціальних відносин організації. Працівник в організації розглядається як соціально орієнтована істота, потреби якої впливають на середовище в організації. У свою чергу середовище має зворотний вплив на працівника.

Наука управління, або кількісна школа (1950 рр. – до теперішнього часу), представниками якої є Р. Люс, Д. Форстер, А. Голдберг та ін. Швидкий розвиток цієї школи відбувся в другій половині ХХ ст., коли з'явилися

комп'ютери і відповідна освіта у менеджерів. Ця школа характеризується розвитком сучасних кількісних методів обґрунтування рішень шляхом впровадження в науку управління точних наук і комп'ютерів. У кількісному підході до управління виділяють два напрями: 1) дослідження операцій і моделей; 2) вплив кількісного підходу.

Таким чином, кожна школа являє собою сукупність концепцій розуміння сутності, принципів, функцій і методів менеджменту як організації управління та процесу прийняття управлінських рішень на основі мети, програми дій, інформації тощо. Саме в цьому полягають їх спільність, відмінність і водночас історична значущість для розвитку теорії і практики менеджменту.

Так, школа наукового управління розробила принципи і методи організації праці, що завжди сприятимуть підвищенню продуктивності праці й ефективності роботи підприємства. Адміністративна школа відома в історії менеджменту розробкою принципів і функцій управління як універсального процесу, які досі залишаються необхідними умовами ефективного управління організацією. Внесок школи людських відносин у теорію менеджменту пов'язаний із розробленням наукових основ вирішення проблем людського фактору в організації, умінням ефективно управляти поведінкою людей. Суть кількісної школи полягає в дослідженні окремих операцій і моделей, що допомагає з'ясувати і зрозуміти складну конкурентну ситуацію. Постійний прогрес економіко-математичних методів є передумовою виникнення нових підходів до планування й організації виробництва. Водночас, широке їх застосування визначає управління не лише як мистецтво, але й як науку.

Питання для перевірки знань

1. Які етапи і в зв'язку з чим розрізняють в історії розвитку менеджменту?
2. Визначіть основні риси розвитку менеджменту на кожному із етапів.
3. Яким чином відбувалося формування основних шкіл управління?
4. У чому полягають основні твердження школи наукового управління та адміністративної школи?
5. На яких положеннях базувались підходи школи людських відносин і поведінських наук та кількісної школи управління?

Тести

1. Менеджмент – це:
 - а) управління в соціально-економічних системах (організаціях) в умовах ринкових відносин;
 - б) управління виробництвом товарів (послуг);
 - в) справа або заняття, яке є джерелом отримання прибутку;

г) самостійний вид професійної діяльності з управління соціально-економічною системою (організацією) або її конкретною сферою.

2. Передумовами виникнення управління як науки є:

- а) вихід у світ книги Ф. Тейлора «Принципи наукового управління»;
- б) розвиток промисловості, становлення ринкового типу господарювання;
- в) створення великих корпорацій;
- г) розвиток таких наук, як економіка, кібернетика, психологія і соціологія.

3. Історично менеджмент розвивався:

- а) у міру розвитку соціально-економічного середовища;
- б) революційним шляхом;
- в) еволюційним шляхом;
- г) на основі наукових шкіл управління.

4. Управління було визнано наукою і самостійною галуззю дослідження:

- а) у кінці XV ст.;
- б) у кінці XVII – початку III ст.;
- в) у кінці XIX – початку XX ст.;
- г) у середині XX ст.

5. До наукових шкіл управління не відноситься:

- а) школа наукового управління;
- б) класична (адміністративна) школа управління;
- в) школа людських відносин;
- г) школа А. Маслоу.

6. Спільними функціями менеджменту є:

- а) управління, планування, координація, контроль;
- б) планування, організація, координація, мотивація і контроль;
- в) організація, мотивація, кооперація і контроль;
- г) маркетинг і реклама.

7. Зазначте порядок виникнення шкіл управління:

- а) школа людських відносин;
- б) школа наукового управління;
- в) емпірична школа;
- г) школа поведінкових наук;
- д) адміністративна школа.

8. Яку назву має управлінська революція, пов'язана з діяльністю вавілонського царя Хаммурапі?

- а) світсько-адміністративна;
- б) релігійно-комерційна;

- в) виробничо-будівельна;
- г) тиха.

Рекомендована література

1. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. 2-е изд., доп. и испр. – М. : ООО «Т.Д. «Элит-2000», 2002. – 560 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2004. – 284 с.
3. Дідковська Л. Г. Історія вчень менеджменту : навч. посібник / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2008. – 477 с.
4. Запарий В. В. Элементы политики «фордизма» как инструмент антикризисного управления в уральской танковой промышленности периода Великой Отечественной войны [Электронный ресурс] / В. В. Запарий // Вестн. Том. гос. ун-та. – 2017. – № 425. – Режим доступа : http://journals.tsu.ru//vestnik/en/&journal_page=archive&id=1644
5. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы : [пер. с англ.] / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 2007. – 248 с.
6. Кравченко А. И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / А. И. Кравченко. – М. : Академический Проект, 2000. – 352 с. – (Gaudeamus)
7. Менеджмент : навч. посібник / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. – Х. : ВСВ-Принт, 2015. – 300 с.
8. Юрик Н. Є. Історія менеджменту : курс лекцій / Н. Є. Юрик. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 114 с.

Тема 2. ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ

- 2.1. Роль Генрі Тауна в становленні науки управління.
- 2.2. Ф. Тейлор – творець наукового менеджменту.
- 2.3. Графіки Гантта як інструмент удосконалення планування виробництва
- 2.4. Теорія «вивчення рухів» Френка і Ліліан Гілберт.
- 2.5. Відображення ідей Г. Емерсона у сфері раціоналізації виробництва.
- 2.6. Розвиток конвеєрного методу виробництва у теорії «фордизму».

2.1. Роль Генрі Тауна в становленні науки управління

Головним результатом впровадження і розвитку наукового менеджменту було загальне поліпшення управління промисловим підприємством: зросла ефективність використання устаткування і людей, сировини і матеріалів; поліпшилися контроль і планування. Все це істотно вплинуло як на робітників, так і на управлінців підприємств.

У робітників зросли можливості для встановлення розумної норми робочого часу і розширення сфери прояву індивідуальної ініціативи завдяки впровадженню стимулів досягнення кращих результатів, виплати вищої заробітної плати, поліпшення умов праці. У свою чергу, менеджери побачили у науковому менеджменті шлях до ефективнішої організації виробництва товарів і послуг, підвищення їхньої якості, кращого розуміння потреб споживачів, встановлення нових відносин на підприємстві, що проявлялося у збільшенні прибутку.

Одним із основних менеджерів, який будучи упродовж 48 років президентом однієї з промислових компаній («Yale & Towne Manufacturing Co»), упроваджував у ній новітні методи управління, був **Генрі Таун** (1844–1924 рр.). У своїй першій доповіді «Інженер як економіст» на засіданні Американського товариства інженерів-механіків у 1886 р. Г. Таун вперше порушив питання про роль менеджменту як відносно самостійної сфери наукових знань і професійної спеціалізації, яка за своєю практичною значущістю дорівнює інженерній праці. На його думку: «Менеджмент має бути виділений в окрему науку зі своїм предметом, літературою й асоціаціями, оскільки ми, підприємці і менеджери, у цьому випадку можемо мати взаємну вигоду із спільного досвіду». Г. Таун звернув увагу на те, що наявний досвід управління поки що не є предметом теоретичного узагальнення та вказав на відсутність спеціальної літератури, журналів та асоціацій для управлінців. Відповідно, не можливо поширювати знання в галузі управління, одержувати від них вигоду.

У цій доповіді Г. Таун доводив, що в функції інженера входять обов'язки з організації праці і нагляду за проведеними роботами, оскільки сила організованих умов бере верх над майстерністю індивідуального працівника.

Тому інженери з метою забезпечення найкращих виробничих результатів очолюваних ними підрозділів повинні мати не тільки добрі адміністративні здібності, виявляти практичне знайомство з професією механіка, але й мати особливі знання і навички проведення економічних і організаторських робіт, необхідних для функціонування всієї виробничої системи. Таким чином було запропоновано вивести інженера за вузькі рамки технічних завдань і розглядати його як організатора виробництва.

Вважається, що саме цей виступ, прослуханий Ф. Тейлором, надихнув останнього на подальше й систематичне розроблення наукового менеджменту.

У цій доповіді та доповіді 1921 року Г. Таун, поряд із поглибленням і розвитком раніше висунутих ідей про науковий менеджмент, обґрунтуванням плану «загальних зусиль» («загального прибутку»), а також організації оплати праці на основі тарифу, розробленого за допомогою наукових методів, звертав увагу на необхідність вивчення основ менеджменту. Він спробував зіставити рівень розробок наукового менеджменту в 1886 і 1921 роках. При цьому особлива увага була приділена сфері промислового виробництва на основі інших принципів дисципліни та організації, оскільки природа фабричної праці вимагала своєчасного і точного виконання робітниками всіх виробничих операцій, що стало неможливим без певного залучення їх у сам процес організації виробництва, що й змусило менеджмент поступово змінювати характер організацій – від тотального нагляду за процесом праці до його організації на основі самостійної відповідальності персоналу.

Таким чином індустріальний менеджмент своїм виникненням зобов'язаний збільшенню ролі у виробничому процесі організаційних управлінських проблем. Першочерговим завданням було досягнення високої віддачі від роботи працівників, для чого їм постійно прищеплювали виконавчу дисципліну, професійну культуру, вміння ретельно і вчасно виконувати посадові обов'язки. Водночас у своїх початкових формах менеджмент був близький до традиційного авторитарного стилю керівництва, що характеризувався жорстким поводженням із працівниками. На цьому етапі намітилися тенденції переходу від принципу нагляду за працею до принципу її раціональної організації на наукових засадах, проте менеджмент ще не переніс центр ваги своїх зусиль із зовнішнього контролю на управління.

2.2. Ф. Тейлор – засновник школи наукового менеджменту

Фредерік Уінслоу Тейлор (1856–1915 рр.) – відомий американський учений і практик. Ф. Тейлор народився у Пенсільванії в сім'ї успішного адвоката. Надії батьків, що син піде батьківським шляхом у виборі професії, не виправдалися. Він вивчився на модельника і механіка на одному з підприємств Філадельфії. Потім протягом 12-ти років (1878–1890 рр.) працював звичайним робітником, механіком, бригадиром, начальником машинного цеху, технічним майстром з ремонту устаткування заводу, головним інженером. Водночас без

відриву від виробництва він закінчив технологічний інститут і здобув звання технічного інженера (1883 р.).

Інженер Ф. Тейлор є автором таких відомих праць, як «Відрядна система», «Цеховий менеджмент» (1903 р.), «Принципи наукового менеджменту» (1911 р.).

Ф. Тейлор є основоположником наукового управління виробництвом. Він уперше застосував цей підхід для окремого підприємства. Створену ним систему Ф. Тейлор називав по-різному: «відрядна система», «система управління робочими на основі завдань». Термін «наукове управління» вперше був запропонований у 1910 р Л. Брайдесом. Після смерті Ф. Тейлора ця назва отримала загальне визнання стосовно сформульованої ним концепції.

Основні теоретичні положення концепції Ф. Тейлора викладені в роботі «Принципи наукового управління» (1911 р.). Праці вченого є узагальненням власного практичного досвіду. У 1885 р він став членом Американського товариства інженерів-механіків, що зіграло велику роль в організації руху за наукові методи управління виробництвом в США.

Головну увагу Ф. Тейлор приділяв підвищенню продуктивності праці. Практичну основу запропонованої ним концепції становить необхідність встановлення робочого науково обґрунтованого денного завдання і методів його виконання. Він вважав, що управляючі недостатньо точно оцінюють потенційні можливості робітника і тому встановлюють норми виробітку приблизно. Управляючі не зацікавлені в зростанні виробітку робітників, перевиконанні норм, тому вони урізають розцінки. Ф. Тейлор припускав, що саме в цьому криються основні причини небажання робітників підвищувати продуктивність праці.

Досліди Ф. Тейлора почалися в 1888 р. з аналізу роботи двох вантажників сипучих матеріалів, яким була обіцяна більш висока оплата праці. У процесі експерименту вивчалися руху рук, ніг, всього тіла; змінювалися навантаження на лопату, форма лопати тощо. З цих дослідів виникла «наука роботи лопатою», розрахована на фізично сильного «першокласного працівника». Кожну роботу Ф. Тейлор розбивав на складові елементи, елементи – на прийоми і рухи з метою скорочення часу на їх виконання, а також на усунення зайвих прийомів і рухів. У процесі експериментів дослідник виробляв виміри часу виконання окремих елементів і операцій. Він вивчав різні варіанти їх виконання і вибирав з них найкращий. Величина норми, або, як її називав Ф. Тейлор, уроку, визначалася для кращих робітників, які працюють з найбільшою продуктивністю праці. Хто не міг або не хотів напружено працювати, підлягали звільненню. Таким чином, Ф. Тейлор орієнтувався на індивідуальні якості робітників. Він вважав, що нагляд за робітниками повинен здійснюватися на кожній фазі виробництва.

Велика увага в системі Ф. Тейлора приділялося нормальному обслуговуванню робочих місць (інструментом, пристосуваннями, тарою та ін.). На майстрів покладался обов'язок своєчасно забезпечувати робочі місця всім

необхідним для ефективної праці, навчати і інструктувати робітників, видавати завдання за день уперед тощо.

Ф. Тейлор вивів чотири принципи наукової організації управління, дотримання яких, на його думку, призведе до підвищення добробуту як управляючих, так і робітників. Робочі могли б розраховувати на підвищення заробітної плати, а управлінський персонал – на збільшення прибутку.

Ф. Тейлор сформулював чотири основні принципи наукової організації управління.

1. Розробляти науковий підхід до кожного елементу роботи, що виконується окремою особою, замінивши застарілий емпіричний метод.

2. На науковій основі відібрати найбільш доречного працівника, підготувати, навчати його і розвинути отримані ним навички. (До цього робочі самі вибирали види робіт і навчалися їм самостійно).

3. Тісно співпрацювати з робочими, щоб забезпечити виконання всіх робіт у точній відповідності з виробленими науковими принципами.

4. Розподіляти завдання і відповідальність між керівництвом і робітниками майже порівну. Управлінський персонал повинен виконувати всі види робіт, для виконання яких він підходить більше, ніж робітники.

Прикладом управлінської діяльності Ф. Тейлора є експеримент з чавунними болванками. Робочі вантажили чавунні «чушки» вагою 92 фунти в залізничні вагони. У середньому за день відвантажували по 12,5 тон. Однак Ф. Тейлор вважав, що, провівши науковий аналіз цієї операції, можна визначити один найбільш ефективний метод її виконання і в результаті збільшити норму до 47–48 тон на день. Після ретельного наукового аналізу різних комбінацій процедур, прийомів і використовуваного обладнання йому вдалося домогтися такого рівня продуктивності. Ф. Тейлор відібрав для виконання цієї роботи найбільш підходящого робітника, забезпечив його всіма необхідними інструментами та обладнанням, домогся повного дотримання розроблених ним інструкцій та скористався методом матеріального стимулювання, значно підвищивши щоденні розцінки: з 1,15 до 1,85 дол. У результаті намічена мета була досягнута.

Другий експеримент Тейлора, який мав місце в тій же компанії, був пов'язаний із визначенням оптимальних способів встановлення заготовок на верстаті та швидкостями різання металу. Тейлор провів декілька десятків тисяч дослідів і виявив 12 незалежних змінних, які впливають на кінцевий результат. Для поліпшення цієї титанічної роботи він винайшов спеціальну лічильник-лінійку. В цілому Ф. Тейлору вдалося досягти стійкого зростання продуктивності праці – до 200% і вище.

Ф. Тейлор прийшов до висновку, що головна причина невисокої продуктивності праці працівників полягає в недосконалості системи оплати та заохочень. Він вважав, що належний ефект винагорода принесе в тому випадку, якщо буде своєчасною відноситися до конкретної людини, а не до місця, яке вона займає, виплачуватися за єдиними розцінками, які виведені на основі точних знань, а не здогадок. У той же час Тейлор пов'язував винагороду не

тільки з грошима. Він вважав, що поступки підприємців робітникам, підтримка дружніх відносин між ними і керівниками – також винагорода. Він рекомендував відкривати на підприємствах їдальні, дитячі садки, різноманітні вечірні курси як засіб «створення більш вмілих та інтелектуальних робітників».

Відповідно до його порад на одній із фабрик, де працювали в основному жінки, завели kota, з яким робітниці мали змогу пограти під час перерви, що поліпшувало їхні емоції, піднімало настрій і зрештою сприяло підвищенню продуктивності праці.

Своїми експериментами і науковими працями Ф. Тейлор намагався довести, що розроблені ним методи наукової організації праці і сформульовані на їх основі принципи «наукового менеджменту» зроблять істинну революцію в сучасному виробництві, замінивши застарілі авторитарні методи управління більш раціональними, науковими підходами. Історики менеджменту не випадково підкреслюють американське походження феномену тейлоризму, оскільки центр прогресивного розвитку капіталізму перемістився тоді із Європи до Північної Америки.

Вимога раціоналізації поширювалася також на планування підприємства і цехів. Була збудована схема раціонального розміщення обладнання і робочих місць, обрані раціональні шляхи переміщення матеріалів і напівфабрикатів всередині підприємства і цехів, що дозволило здійснювати роботу з найменшими витратами часу і коштів.

Центральні позиції в системі Тейлора займали планове і розподільне бюро підприємства, на яких були покладені функції здійснення взаємодії елементів виробництва. Бюро встановлювали методи виготовлення продукції, склад обладнання, інструменти, пристосування, методи контролю. Ними ж розроблялися посадові інструкції для кожного виконавця, починаючи від робітника і закінчуючи адміністративним персоналом.

Підвищену увагу Тейлор приділяв організації обліку і звітності на підприємстві. Проведення цієї роботи доручалося спеціальному виконавцю в складі розподільного бюро, який вів повсякденний облік на принципах диференціації: за окремим робітником, всіма частинами підприємства, адміністративним персоналом. Результати обліку подавалися в графічній формі. З їх допомогою здійснювався контроль за виробництвом за основними показниками і формувалася сукупність заходів, які було необхідно вжити при порушенні встановлених завдань.

Дослідження Ф. Тейлора з проблем наукової організації виробництва стали першою спробою створити окрему науку про управління. Його твори, насамперед «Наукова організація праці», поклали початок розвитку менеджменту в США, а потім і в інших країнах.

Ф. Тейлор вивчав і по-новому запроваджував обсяги робіт, організовував перерви, щоб зменшити втому, ввів відрядну як така, що складається з самостійних, ізольованих один від одного елементів, чие функціонування, однак, підкоряється певним загальним закономірностям. Тому завдання менеджменту полягало у виявленні цих закономірностей. Керівництво повинно

здійснюватися у відповідності з ними та кожним напрямком діяльності організації без зв'язку з рештою. Це означало ігнорування насправді реальної єдності внутрішніх процесів і необхідності цілісного управління ними, отже, обмежувало можливості повного використання виробничого потенціалу.

Система Тейлора полягала у послідовному проведенні принципу розподілу праці на виконавчу та розпорядчу. Він розглядав науковий менеджмент як дійовий засіб наближення інтересів всього персоналу, завдяки підвищенню благоустрою працівників і налагодженню більш тісного їх співробітництва з власниками та адміністрацією щодо досягнення виробничих та економічних завдань підприємства. Ф. Тейлор говорив, що для тих, хто сприйняв систему наукового менеджменту в повному обсязі, результатом буде зняття всіх спорів і протиріч. Він характеризував менеджмент як процес злиття матеріальних ресурсів виробництва і технології з власне людським потенціалом виробництва для досягнення цілей індустріальної організації. Науковий менеджмент, – навчав він, – спонукає використання почуття товариськості, оскільки стосунки людей у виробництві – це вже не стосунки господарів і підлеглих, як у старих системах управління, а відносини взаємодопомоги між друзями, які допомагають один одному виконати ту роботу, до якої кожен з них краще підготовлений.

2.3. Графіки Гантта як інструмент удосконалення планування виробництва

Генрі Лоуренс Гантт (1861–1919 рр.) – найбільш ортодоксальний із послідовників Ф. Тейлора. Після закінчення з відзнакою університету Джона Хопкінса Г. Гантт працював шкільним учителем, викладачем коледжу, креслярем. У 1887 році став асистентом в інженерному відділі компанії «Мідвел Стіл». Тут він зустрівся з людиною, яка вплинула на все його подальше життя, – Ф.У. Тейлором. Г. Гантт став головним послідовником «батька наукового менеджменту». Він опублікував понад 150 своїх праць, у тому числі книги – «Праця і доход» (1910 р.), «Промислове керівництво» (1916 р.), «Організація праці» (1919 р.); запатентував понад десяток винаходів.

Роботи Г. Гантта присвячені необхідності усвідомлення провідної ролі людського фактору в промисловості і впевненість у тому, що робочій людині має бути надана можливість побачити у своїй праці не тільки джерело існування, але й стан задоволення. Він будував плани прийдешньої «демократії на виробництві» і мріяв про гуманізацію науки управління в майбутньому. Йому належить фраза: «Зі всіх проблем менеджменту найбільш важливою є проблема людського фактору».

Як послідовник Ф. Тейлора, Г. Гантт насамперед займався організацією праці робітників і управлінців, розуміючи, що саме в ній головне джерело зростання продуктивності праці. Так само, як і Ф. Тейлор, він акцентував увагу на спільності інтересів, гармонійній співпраці робітників і управлінців,

науковому підборі кадрів, застосуванні прогресивних ставок, розробленні детальних інструкцій для робітників.

Майстра на виробництві він бачив не керівником, а вчителем і помічником підлеглого. Йому належать, слова: «Ми не можемо управляти людьми, ми повинні управляти їхнім розвитком». У процесі навчання робітників головну увагу Г. Гантт надавав такій складовій навчання, як «навички виробництва». На його думку, цими навичками є: працьовитість, кооперація, чіткість, максимальне використання робітником своїх здібностей, постійне прагнення підвищувати кваліфікацію. Результатом упровадження «навичок» має стати, з одного боку, підвищення заробітної плати, створення атмосфери задоволення і гордості робітника, а з іншого – зниження витрат виробництва і вища продуктивність праці, що вигідно роботодавцю (рис. 2.1).

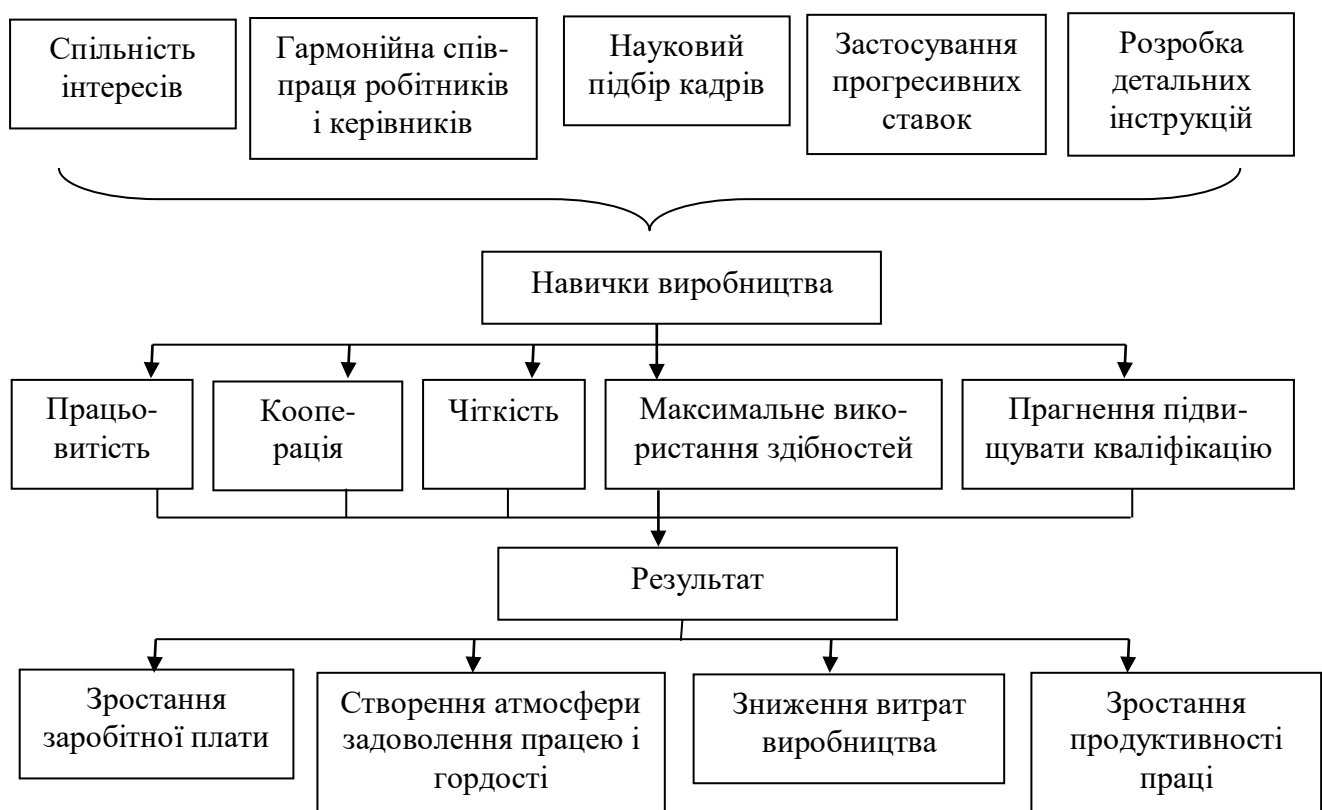


Рисунок 2.1 – Науковий менеджмент Г. Гантта [4]

Г. Гантт запропонував простий в застосуванні метод планування комплексу взаємопов'язаних робіт, які повинен виконати не один працівник, а цілий колектив – бригада, дільниця, цех. Він виходив з того, що всі роботи між собою пов'язані, і одну яку-небудь роботу (її називають наступною) можна починати тільки після завершення однієї або декількох інших (званих попередніми). Так, заливати фундамент будинку можна тільки після того, як зроблена опалубка (одна робота), завезений необхідний матеріал (інша робота) та ін. Формальне представлення впорядкованого в часі комплексу робіт отримало назву карти Гантта. В Україні вона отримала назву лінійного графіку.

Спочатку об'єктом графічного відображення було «фіксування навичок виробництва». За кожним робітником щодня вівся облік виконання стандарту й одержання премії, що відображалось чорним кольором, а невиконання – червоним. Графік допомагав як управлінцеві, так і робітникові, оскільки унаочнював прогрес у роботі і причини позбавлення премії. Метод діаграм Г. Гантт використовував при відображенні балансу щоденного виробництва, руху засобів виробництва і предметів праці, продуктивності машин і робітника, вартості простою устаткування тощо.

Використання діаграм дозволяло менеджеру стежити за виконанням плану і застосовувати дії, необхідні для утримання проекту в часових межах або рамках відведеного бюджету.

Ще за життя Г. Гантта графічні засоби планування й управління роботою здобули визнання не тільки в Америці, а й в інших країнах світу. Вони стали основою радянської системи централізованого планування для управління п'ятирічними планами, а також для розроблення подальших діаграм і графіків управління виробництвом.

Після смерті Ф. Тейлора Г. Гантт вивчає різноманітні ідеї, що стосуються ролі промислового інженера і підприємства як організації. Створивши в 1916 році організацію під назвою «Нова машина», метою якої було реформування існуючої соціально-економічної системи, він відходить від вузькозаводських питань і досліджує загальні проблеми реформ суспільства, критикує систему прибутку, а також підприємців, які, прагнучи одержати найвищий дохід, перестають служити суспільству. Поліпшення системи, як і захист її від революцій, він вбачав у створенні «суспільних корпорацій» і управління ними за допомогою комітетів, що складаються з представників виробників, дистриб'юторів і споживачів. Роль економічного керівника він відводив інженеру.

Наприкінці життя Г. Гантт дійшов висновку, що удосконалення суспільства перебуває в руках інженерів, а гармонію інтересів його членів забезпечують картелі й державні корпорації. Цей висновок суперечить як поглядам Ф. Тейлора, так і його власним, які Г. Гантт усе життя пропагував.

2.4. Теорія «вивчення рухів» Френка і Ліліан Гілбрет

Значний внесок у ранній період розвитку менеджменту здійснило подружжя **Френк Банкерт Гілбрет** (1868–1924 рр.) і **Ліліан Моллер Гілбрет** (1878–1972 рр.), робота яких із поліпшення вивчення рухів робітників заклала фундамент для сучасного розроблення стандартів праці, а також принципів її стимулювання за допомогою заробітної плати.

Подружжя Френк і Ліліан Гілбрет були промисловими інженерами і командою односторонців. Свій трудовий шлях Френк Гілбрет розпочав учнем муляра в компанії «Віоден», досягнувши в ній посади головного управляючого. Один із найцікавіших внесків Френк Гілбрет здійснив у мулярську справу.

Спостерігаючи за мулярами під час роботи, він удосконалив декілька прийомів. Наприклад, він точно визначив стандартні матеріали і засоби (розміщення муляра, цегли і розчину на різних рівнях). Результатом спостереження стало розроблення нового способу кладки, що у кілька разів скоротило кількість рухів муляра – від дев'ятнадцяти до п'яти, збільшивши при цьому його продуктивність від 120 до 350 цеглин за годину та забезпечивши зростання випуску продукції до 200%.

Своє перше дослідження Френк Гілбрет проводив незалежно від Ф. Тейлора, не знаючи про існування його праць. Надалі він створив власну консультаційну компанію, тісно пов'язавши свою діяльність із розвитком наукового менеджменту.

У 1904 році Ф. Гілбрет одружився з Ліліан Моллер. Будучи бакалавром і магістром англійської мови, Ліліан працювала над докторською дисертацією в Каліфорнійському університеті. Заміжжя не тільки змінило її звичний уклад життя, а й напрям академічних занять. Вона зайнялася психологією, вважаючи, що ця галузь досліджень буде найкращим чином доповнювати роботу, якою займався її чоловік. З того часу і до смерті Френка Гілбрета вони вдвох шукали кращі методи виконання роботи.

Вони розробили і використовували багато пристроїв і механізмів. Першими застосували фотоапарат і кінокамеру для дослідження рухів робітників, винайшли мікрохронометр – годинник із секундною стрілкою, спроможний зафіксувати час із точністю до 1/2000 хвилини. Мікрохронометр і сьогодні використовується при фотографуванні й вивченні дій. За допомогою методу стоп-кадрів їм вдалося виявити та описати 17 основних рухів кисті руки та їх тривалість, що дозволило знайти можливість усунути ті з них, які при виконанні стандартних дій і звичайному обладнанні були зайвими, непродуктивними. Наприклад, при складанні цегли було встановлено чотири рухи замість попередніх 18-ти, що забезпечило зростання продуктивності праці каменярів на 50%.

Методологія вивчення трудових процедур, запропонована Гілбретами, що супроводжується відповідною раціоналізацією виконання цих процедур, і досі застосовується. Найдрібніші трудові рухи, на які вони звернули увагу, отримали назву мікроелементів (Гілбрети називали їх терблігами, що відповідає їх прізвищу, якщо прочитати її в зворотному напрямку). Згодом були створені потужні системи мікроелементного нормування праці робітників. У США така система називається МТМ, в Австралії – МОДАПТС (базовим у ній вважається найпростіший рух пальця – згинання, тривалість звершення якого виражається умовною одиницею часу, званою модою). У другій половині 80-х рр. ХХ ст. в СРСР з'явилася вітчизняна система мікроелементного проектування трудових процесів і нормування праці, що отримала назву БСМ (базова система мікроелементів). Основною одиницею часу в ній прийнята 1/10 000 хвилини. БСМ може застосовуватися і в даний час для організації і нормування праці робітників па повторюваних операціях.

Ф. Гілбрет шукав застосування своїм методам не тільки у виробництві, але й у побуті. Він дослідив, що для застібання гудзиків на жилеті зверху донизу витрачається 7 секунд, а знизу доверху – тільки 3. Використовуючи два леза одночасно, він скоротив час гоління на 44 секунди, однак витратив 2 хвилини на лікування порізів.

Подружжя Гілбретів займалось переважно питаннями вивчення фізичної роботи у виробничих процесах і досліджувало можливість збільшення випуску продукції за рахунок зменшення зусиль, затрачених на виробництво. Гілбрети написали книги «Вивчення рухів» (1911 р.) і «Психологія управління» (1916 р.).

Ф. Гілбрет виступав за широке впровадження в менеджмент сучасних вимірювальних методів та інструментів. Щоб бути прибутковою, будь-яка виробнича діяльність має плануватися і управлятися, за нею стоять здібності, досвід та знання управляючих.

Гілбрети широко використовували для запису трудового процесу графіки і діаграми. Вони розвинули систему «білих карток» для персоналу, що передувала системі оцінки заслуг. Великого значення надавали написанню інструкцій з метою недопущення безладдя й непорозумінь.

Саме Гілбрети першими почали підтверджувати, що принципи менеджменту й аналіз рухів могли б ефективно використовуватися у сфері самого менеджменту. Вони навіть почали досліджувати причини втоми та її вплив на здоров'я і продуктивність праці, що і сьогодні залишається актуальною науковою проблемою.

Їх інтерес не зводився лише до вивчення рухів і не обмежувався робочим місцем. Метою таких досліджень був розвиток у людини її повного потенціалу, методів роботи, поліпшення інструментів, створення для праці здорового психологічного середовища.

Як уже зазначалося, психологія стала предметом дослідження Ліліан Гілбрет. Спочатку вона написала працю «Психологія управління», яку серіями опублікувала у 1912–1913 роках, а у 1925 році завершила дисертацію і стала доктором психології.

Раптова смерть Френка Гілбрета вимагала від 46-річної жінки зі ступенем доктора психології та матері 12-ти дітей наукового подвигу в просуванні й розвитку того, що вони з чоловіком розпочали. Л. Гілбрет не без підстав називають «Першою леді менеджменту», її ім'я по праву стоїть поруч з іменем «батька вивчення рухів» – Ф. Гілбрета. Вона стала першою жінкою – членом Спілки промислових інженерів; першою жінкою – членом Американського товариства інженерів-механіків; першою жінкою, що здобула ступінь «Почесного магістра інженерних наук» Мічиганського університету; першою жінкою-професором у галузі менеджменту інженерних шкіл низки університетів. Л. Гілбрет є єдиною жінкою, якій у 1931 році була присуджена «Медаль Гілбрета», та єдиною жінкою, яка одержала Золоту медаль Гантта.

2.5. Відображення ідей Г. Емерсона у сфері раціоналізації виробництва

Гаррінгтон Емерсон (1853–1931 рр.) був символом нового «покоління» інженерів, що впроваджували нові методи економії часу і засобів у американську промисловість, що зростала.

Г. Емерсон здобув освіту в Баварському політехнічному університеті в Мюнхені. Свою управлінську діяльність він розпочав на одній із залізниць Америки. Проте через деякий час Г. Емерсон починає досліджувати можливості застосування наукового менеджменту і в інших галузях економіки, адже вважав неефективною всю економічну систему країни.

Національна ефективність виробництва, на його думку, не є функцією надлишку або браку природних ресурсів. Навіть маючи їх у достатку, країна може втрачати свої переваги через неефективне і нераціональне їх використання. Тільки правильна організація може забезпечити ефективне застосування машин, матеріалів і людських зусиль, зниження витрат виробництва.

Г. Емерсон не поділяв поглядів Ф. Тейлора щодо функціонального начальника. Він вважав, що універсальність однієї людини з контролю за усіма операціями, які доводилося виконувати на виробництві, треба замінити спеціалізованими знаннями. Водночас Г. Емерсон підкреслював неприпустимість розірвання загального ланцюга команд (управління) за аналогією з високоефективною лінійною формою організації пруської армії середини XIX ст.

У 1912 році Г. Емерсон видав головну працю свого життя – «Дванадцять принципів продуктивності», що стала одним із наріжних каменів у історії учень менеджменту. Перші п'ять із цих принципів стосуються відносин з людьми, а інші – конкретних методів та інститутів управління. Кожному з принципів у книзі присвячена окрема глава, що, проте, не робить їх ізольованими. Розглядаючи їх взаємозалежними і взаємопов'язаними, автор формує структуру для побудови власної системи менеджменту, багато елементів якої не втратили значення до сьогодні.

Дванадцять принципів продуктивності праці наведено на рис. 2.2.

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

Рисунок 2.2 – Дванадцять принципів продуктивності Г. Емерсона

1. Чітко поставлені цілі.

2. Здоровий глузд. Виробники мають визнавати, що простої виробництва залежить насамперед від менеджерів та інших задіяних у процесі спеціалістів. Ситуація, описана Емерсоном понад сімдесят років тому, і зараз проявляється із усією очевидністю. «Усюди і скрізь ми бачимо одну й ту ж манію тоннажу, а водночас – систематичне перевантаження заводів машинами, постійне роздування штатів і розтринькування матеріалів. Ми постійно вкладаємо в справу більше капіталу, ніж потрібно. На нас діють не організація і вміння, а тільки інвентар».

3. Компетентне консультування. Мова йде про необхідність постійного удосконалення управління, його цілеспрямованості, вигоду залучення до цієї непростой справи спеціалістів, професіоналів.

4. Дисципліна. Не дивлячись на те, що командно-адміністративна система управління приділяла стягненням за порушення трудової і технологічної дисципліни значне значення, можливості цього важливого принципу використовувалися не повністю. Дисципліна вимагає чіткої регламентації діяльності, коли кожен точно знає свої обов'язки, усвідомлює, за що, як і ким він може бути покараний або заохочений; коли діє швидкий, повний і точний облік та контроль. За такої системи виключається свавілля і всі рівні перед законом.

5. Справедливе ставлення до персоналу. Це той самий народжений у наші дні принцип соціальної справедливості: «Краще працюєш – краще живеш».

6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік. Говорячи сучасною мовою, це принцип зворотного зв'язку. Неправильний облік, порушення зворотного зв'язку веде до збоїв у роботі системи управління.

7. Диспетчеризація (адміністрування). Саме вона (воно) дає змогу план перетворити на реальні справи виробництва. Дуже цікаве зауваження Емерсона, що краще диспетчеризувати хоча б несплановану роботу, ніж планувати роботу, не диспетчеризуючи її.

8. Норми і розклад. Тут розкривається думка про те, що високі результати в праці досягаються не підвищенням, а скороченням зусиль. На перший погляд, це звучить парадоксально. Як правило, не дають високого кінцевого результату і максимальні оберти верстата, робота людини на межі її можливостей. Головне – знати всі резерви продуктивності, вміло реалізовувати їх і уникати невинуватих витрат праці, матеріалів та енергії.

9. Нормалізація умов. Мова йде про те, щоб створити такі умови роботи, при яких можливості людини будуть розкриватися найкраще. Головне – не людину пристосувати до машини, до виробництва, а навпаки, створити такі машини і механізми, такі технології, що дали б змогу працівнику за той самий час виробляти більше і краще. Ця думка перегукується з ключовою ідеєю про прискорення НТП як головного важеля підвищення продуктивності праці.

10. Нормування операцій. Звертається увага як на необхідність стандартизації способів виконання операцій, так і на регламентування часу на кожен із цих способів.

11. Письмові стандартні інструкції. Краще від автора про це не скажеш. Існує думка, що проповідується з великим пафосом, але зовсім безграмотна, нібито стандартні інструкції вбивають у працівникові ініціативу, перетворюють його на робота. Якщо згадати про те, як літає горобець, або бігає по дереву білка, то здається, що східці теж вбивають ініціативу в людини, яка спускається з шостого поверху. «Я ж надаю перевагу обмеженості, здоровому глузду, зручності і безпечності сходинок. 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».

12. Винагорода за продуктивність. Емерсон запропонував свою систему оплати праці, яка враховує як час, затрачений працівником, так і його вміння, що проявляється в якості роботи.

Перший принцип є вихідним пунктом управління, який підкреслює необхідність досягнення згоди між усіма учасниками організації. Ототожнюючи, ідеали з цілями, Г. Емерсон вважав, що якщо люди не розуміють або не мають спільної мети, то неминуче виникають внутрішньоорганізаційні конфлікти, невизначеність, зникає цілеспрямованість.

Другий, «здоровий глузд», закликав менеджерів глибоко вивчати проблему, використовувати спеціальні знання і поради скрізь, де це можливо. Автор не заперечував можливості помилок, необхідності їх визнання й усунення.

Третій принцип від другого відрізняло визнання необхідності створення консультативного штату професіоналів і удосконалення процесу управління на основі їхніх рекомендацій.

Основою четвертого принципу є забезпечення підпорядкування людей прийнятним організаційним правилам і контролю за їх дотриманням. Лише за такої умови організація перетворювалася у систему, а не в анархію.

П'ятий принцип виключав будь-які заступницькі або альтруїстичні відносини, а базувався на справедливій і чесній системі взаємовідносин із персоналом.

Наступні сім принципів мали радше характер методично-механічний, де описовість переважала над необхідністю аналітичного підходу до управління. Цими принципами, зокрема, були: швидкий, надійний, точний, повний і постійний облік; планування і визначення шляхів виконання роботи; норми і графік виконання роботи, що сприяють пошуку і реалізації резервів; стандартизація умов праці; нормування операцій, що полягає у стандартизації засобів їх виконання і регламентації часу; письмові стандартні практичні інструкції; винагорода за ефективність праці (план заохочення).

Кожен із принципів (глава книги) підкріплювався численними прикладами з досвіду консультативної роботи Г. Емерсона, глибоко обґрунтовуючи його систему організації управління.

2.6. Розвиток конвеєрного методу виробництва у теорії «фордизму»

Подальшу реалізацію і розвиток ідеї Ф. Тейлора одержали на початку ХХ ст. на підприємствах великого американського капіталіста Генрі Форда (1863–1947 рр.). Не довіряючи фахівцям з освітою, він відповідним чином побудував і управління в своїй компанії, підкреслюючи відсутність на своїх підприємствах посад і адміністративної організації. У соціології та історії управлінської думки його погляди на основні принципи виробництва і соціальної взаємодії робочих і капіталу відомі під назвою «фордизм».

Система «фордизму» складалася з декількох рівнів. Її фундаментом був масове поточноконвеєрне виробництво на основі спеціалізованих і максимально автоматизованих верстатів та уніфікованого обладнання. Верстати розташовувалися групами в потоці з розрахунком на досягнення оптимальної логістики та економії простору. Вся продукція, її окремі деталі і їх елементи були максимально стандартизовані, спрощені і в кінцевому підсумку взаємозамінні. Так, сам Г. Форд протягом майже 14 років випускав тільки одну модель автомобілів «Т», яка не мала нічого зайвого в обробці і була максимально простою з точки зору конструкції і технології.

Поряд з широким використанням механізації, яка незабаром стала однією з типових рис промислового виробництва, Г. Форд здійснив глибоку вертикальну інтеграцію. Заслуговує на увагу і таке нововведення промисловця, як безперервно переміщаються запаси, що практично стало прообразом системи «точно вчасно».

На особливу увагу заслуговує специфічне ставлення Г. Форда до соціально-трудова відносин. У відповідності зі своїми уявленнями про структуру і методи управління він вважав, що задача вищої адміністрації полягає у відстеженні того, щоб всі відділення працювали в напрямку спільної мети, коли одному з них немає необхідності знати про діяльність іншого. Можливість особистого спілкування робочих на виробництві абсолютно відкидалася.

«Фордизм» припускав особливу кадрову політику і жорстку систему соціального патерналізму у відносинах робочого і підприємця. Кадрова політика Г. Форда полягала в найманні на роботу маси некваліфікованих людей, часто з середовища іммігрантів і декласованих елементів, які ставали робітниками-операторами, які вміли виконувати тільки одну виробничу операцію, максимально автоматизовану і оптимізовану. Таких робочих можна було легко підготувати протягом тижня або трохи більше.

Він створював умови для їх фізичного і духовного розвитку, які в той час були тільки в компанії Форда: зарплата, яка давала можливість знімати нормальне житло для сімейних; гуртожитку для неодружених; нормований робочий день; практично стовідсоткові гарантії працевлаштування. Для соціальної роботи був створений інститут «соціальних інженерів», що мали в своєму розпорядженні «сестер милосердя», які ходили по домівках робітників, з'ясовували коло їхніх інтересів і настроїв.

На всіх підприємствах важкі роботи виконували машини; жорсткою вимогою організації виробництва є оперативне впровадження кращих науково-технічних нововведень; обов'язковим параметрам виробничого середовища – чистота, гігієнічність, затишок, строгий облік психофізіологічних характеристик працівників при їх розподілі для виконання різних операцій – монотонних і вимагають творчого підходу.

Г. Форд спочатку встановив високі розцінки за працю (до початку 1920-х рр. найвищі в автомобільній промисловості США), щоб стимулювати високе споживання його робітників, вважаючи це запорукою успішного і безкризового ведення справи. Спочатку заробітна плата становила 5 доларів у день (що приблизно в 2 рази перевищувало середню зарплату в автомобілебудуванні США), а через деякий час зросла до 6 доларів. Проте 6 доларів платили не всім працівникам. Частина з цієї суми становила премія, для отримання якої робітник повинен був задовольняти низці вимог. Наприклад, одружений чоловік повинен був жити зі своєю сім'єю і піклуватися про неї, холостий – вести здоровий спосіб життя, молодий – утримувати батьків.

Такий підхід дозволяє говорити про Г. Форда як одного з основоположників сучасного уявлення про робітника як споживача і, відповідно, розвиток ринку через масове виробництво і високі зарплати.

Метою своєї підприємницької діяльності Г. Форд вбачав у служінні суспільству: «Якщо не мати перед очима мети, дуже легко перевантажити себе грошима і потім в безперестанних зусиллях заробляти ще більше грошей зовсім забути про необхідність забезпечувати публіку тим, чого вона хоче насправді. Робити справу на основі чистої наживи – підприємство вкрай ризиковане ... Завдання підприємства виробляти для споживання, а не для наживи або спекуляції. Варто зрозуміти народу, що виробник йому не служить, і кінець його недалекий».

Узагальнюючи Тейлорівську систему управління, Г. Форд додав до неї свої правила і виклав їх в трьох положеннях:

1. При виконанні робіт уникайте непотрібних формальностей і звичайного поділу компетенції.

2. Сплачуйте добре кожному робітнику – платіть йому не менше шести доларів у день і стежте за тим, щоб він працював всього 48 годин на тиждень, але не більше.

3. Приведіть всі машини в найкращий стан, підтримуйте в порядку і настоюйте на абсолютній чистоті, щоб привчити людей поважати свої знаряддя, навколишнє оточення і самих себе.

Досягнення Г. Форда сприяли процесу урбанізації, будівництва доріг, зростання передмість, сприяли припиненню фізичної ізоляції фермерів, розвитку сільського господарства і промисловості. Подібно Ф. Тейлору і Т. Веблену, Г. Форд сподівався, що індустріалізація допоможе поставити на лідируючі позиції клас виробників замість корумпованих аристократів і фінансових тузів зі східних штатів США.

Таким чином, Г. Форд визначив стратегію розвитку сучасного промислового виробництва всього минулого століття. Суть цієї стратегії полягає у виробництві відносно недорогої продукції, але дуже продумано поширюваної. Згідно А. Чандлеру, самої сильною якістю Г. Форда як творця автомобільної індустрії США було розуміння значення «продуктивності». Г. Форд багато в чому зумів досягти своєї мети – полегшення праці за рахунок використання механізмів і створення великої кількості нових робочих місць, розробляючи систему зайнятості, виробництва і маркетингу.

Узагальнюючи внесок Г. Форда у теорію та практику наукового менеджменту можна визначити такі його організаційно-технічні принципи управління.

1. Жорстка, побудована за вертикаллю організація управління об'єднанням низки підприємств, кінцева мета яких – виготовлення автомобіля. Всі частини і етапи виробництва керувалися із одного центру.

2. Масове виробництво забезпечувало найменш можливу вартість виробів, задоволення масового попиту покупців і найбільший прибуток.

3. Розвинута стандартизація давала можливість швидко і без зайвих витрат переходити на нові модифікації автомобіля при сталості базової моделі.

4. Конвеєр з глибоким розподілом праці ділиться на сотні і тисячі дрібних операцій. Це дає можливість зробити виробництво безперервним, масовим і водночас дешевим. Праця на такому потоці не вимагає високої кваліфікації.

5. Постійне удосконалення управління виробництвом.

Ці ідеї єдності управління виробництвом, великий масштаб кооперації, масове виробництво, стандартизація, конвеєрна система розподілу праці, постійне удосконалення управління корисні і сьогодні.

Питання для перевірки знань

1. У чому полягає сутність школи наукового управління?
2. Охарактеризуйте внесок Ф. Тейлора в розвиток менеджменту як науки.
3. У чому полягає заслуга Г. Форда в розвитку менеджменту як науки?
4. Який внесок зробив Г. Емерсон у розвиток менеджменту як науки?
5. Яке основне завдання вирішували представники школи наукового управління?
6. Назвіть основні принципи управління за Г. Фордом.
7. Яка основна ідея покладена до вчень Френка і Ліліан Гілбрет?
8. Що являють собою графіки Гантта?

Тести

1. На що були спрямовані зусилля основоположників школи наукового управління?
 - а) створення універсальних принципів управління;

- б) соціальні відносини;
- в) людський фактор;
- г) раціоналізацію виробництва.

2. Хто є засновником менеджменту як науки управління?

- а) Е. Мейо;
- б) Г. Форд;
- в) Г. Емерсон;
- г) Ф. Тейлор.

3. У які роки існувала школа наукового управління?

- а) 1880–1885 рр.;
- б) 1885–1920 рр.;
- в) 1920–1930 рр.;
- г) 1925–1930 рр.

4. Диференційовану систему праці розробив учений:

- а) М.П. Фоллет;
- б) Г. Мюнстерберг;
- в) Е. Мейо;
- г) Ф. Тейлор.

5. Автором «Дванадцяти принципів продуктивності» є:

- а) Г. Емерсон;
- б) Е. Мейо;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Г. Форд.

6. Які чотири управлінських функції виділив Ф. Тейлор?

- а) вибір мети, вибір засобів, підготовка засобів, контроль результатів;
- б) планування, організація, мотивація, контроль;
- в) вибір мети, розробка місії, виконання завдань, контроль результатів;
- г) планування, вибір засобів, мотивація, контроль.

7. У рамках школи наукового управління працював

- а) А. Файоль;
- б) П. Друкер;
- в) Г. Мюнстерберг;
- г) Г. Гантт.

8. Уперше питання наукового підбору і розстановки кадрів були підняті:

- а) М.П. Фоллет;
- б) Н. Адлер;

- в) Р. Кантер;
- г) Л. Гілбрет.

9. Систему оплати праці з елементами відрядної і погодинної форм оплати праці ввів:

- а) Ф. Гілбрет;
- б) Ф. Тейлор;
- в) Г. Емерсон;
- г) Г. Гантт.

10. Поняття «людський фактор» ввів у науковий обіг:

- а) Л. Гілбрет;
- б) Е. Мейо;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Г. Таун.

Використана література

1. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер. – М. : Экономика, 1990. – 805 с.
2. Гантт Г. Л. Организация труда / Г. Л. Гантт. – М. : ВСНХ, 1923. – 66 с.
3. Гилбрет Ф. Изучение усталости / Ф. Гилбрет. – Москва, 1921.
4. Дідковська Л. Г. Історія вчень менеджменту : навч. посібник / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2008. – 477 с.
5. Дункан Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Дж. У. Дункан. – М. : Дело, 1996. – 272 с.
6. Из истории развития менеджмента / А. Файоль, Ф. Тейлор, Г. Форд [и др.]. – Москва, 1992. – 142 с.
7. Тейлор Ф. У. Научная организация труда / Ф. У. Тейлор. – Москва, 1925.
8. Тейлор Ф. У. Менеджмент / Ф. У. Тейлор. – М. : Контроллинг, 1992.
9. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.
10. Тучков В. Генри Форд – кризисный менеджер / В. Тучков // FinTimes.ru. – 2009. – № 10.
11. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Ф. Тейлор, Г. Форд [и др.]. – М. : Республика, 1992. – 349 с.
12. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра / Г. Форд. – М. : АСТ, 2005. – 448 с.
13. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – Москва, 1997. – 127 с.

Тема 3. АДМІНІСТРАТИВНА (КЛАСИЧНА) ШКОЛА УПРАВЛІННЯ

3.1. Причини виникнення теорії менеджменту і роль адміністративної школи.

3.2. Теоретичні основи ділового адміністрування. Функціональний підхід А. Файоля.

3.3. Управлінські функції Дж. Муні та А. Рейлі.

3.4. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.

3.5. Сучасна концепція адміністративного управління.

3.1. Причини виникнення теорії менеджменту і роль адміністративної школи

Якщо науковий менеджмент досліджує роботу окремих працівників, то адміністративний менеджмент є зосереджений на управлінні організацією в цілому. Деякі автори адміністративну школу менеджменту називають класичною. Значний внесок в адміністративний менеджмент здійснили Анрі Файоль, Ліндел Урвік, Джеймс Муні і Макс Вебер.

Сучасний стан розвитку наукової думки характеризується тим, що ще остаточно не визначено єдиного підходу до сутності поняття адміністративного менеджменту. Певна невизначеність поняттєвого апарату адміністративного менеджменту спричиняє нездатність підприємств та організацій до раціоналізації тактичної та оперативної діяльності, що, зі свого боку, впливає на ефективність досягнення мети діяльності будь-якого підприємства.

Якщо розглядати підприємство як єдність системи виробництва, забезпечення та збуту, то адміністрування (чи то адміністративне управління) дозволяє регламентувати діяльність в межах кожної системи та скоординувати діяльність всіх цих систем як єдиного цілого.

Існує декілька напрямків та припущень щодо визначення адміністративного менеджменту. Всі ці підходи до визначення адміністративного менеджменту можливо угрупувати наступним чином:

1. Адміністративний менеджмент – менеджмент в органах державної влади та організаціях контролюючого та регулюючого профілю. Прикладом таких організацій та установ можна вважати різні адміністрації, інспекції та інші державні установи. Основним аргументом на користь означеного підходу до визначення поняття адміністративний менеджмент та адміністрування вважається практика діяльності державних установ, а також семантична подібність між адміністративним менеджментом та адміністрацією як установою чи організацією (приклад, Адміністрація Президента). Враховуючи викладене, слід визначити, що 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. **Адміністративний менеджмент** визначає методологічні основи загального менеджменту. Насамперед, основою для означеного твердження є внесок функціонального підходу до управління (більш відомого як адміністративний підхід), який розроблено А. Файолем. Дійсно, теоретичні розробки, як основа задля практичного використання, є досить значним приводом для ставлення до поняття адміністративного менеджменту як до суті академічної науки. Але необхідно враховувати й той факт, що адміністрування як процес використовується практично в усіх організаціях при реалізації будь-яких рішень тактичного та оперативного характеру.

3. **Адміністративний менеджмент** – це управління персоналом організації. Виникнення означеного підходу зумовлено подібністю об'єктів дисциплін, які розглянуто – управління персоналом та адміністративного менеджменту. В обох випадках об'єктом виступає персонал підприємства. Однак, якщо розглядати ці дисципліни докладніше, виявляється, що інструментами управління персоналом в організації можна вважати економічні, адміністративні, організаційні, соціальні та психологічні. В межах адміністрування доцільно оперувати тільки частиною означеного, а саме організаційними, адміністративними та в певній мірі економічними інструментами управління. Таким чином, адміністративний менеджмент лише частково перетинається з управлінням персоналом на підставі однакового об'єкту впливу – відносини з персоналом в процесі діяльності.

4. **Адміністративний менеджмент** – управління на вищому рівні будь-якого підприємства чи організації. Вищим рівнем управління при цьому вважається рівень першого керівника підприємства (організації) та його заступників за напрямками діяльності (виробництво, збут, маркетинг, фінанси, персонал тощо). Діяльність менеджерів вищого рівня управління пов'язана з розробкою та прийняттям рішень в організації. Одним з етапів процесу розробки та прийняття рішень є координація та контроль за виконанням прийнятого рішення. Тобто з усього спектру видів діяльності керівників вищої ланки, згідно з правилом Парето, тільки 20% можна віднести до суто адміністративних, але це не можна вважати достатнім. Безпосередньо виконання адміністративних функцій сконцентовано на середньому рівні. Саме керівники цієї ланки виконують роботи щодо регулювання, координації, фіксації результатів та підготовки звітів щодо виконання завдання. Тобто твердження щодо притаманності адміністрування тільки діяльності керівників вищої управлінської ланки носить дискусійний характер.

Розгляд цих підходів дозволяє стверджувати, що адміністративний менеджмент має досить складне визначення.

Адміністративний менеджмент пропонується розглядати як організацію управління на будь-якому рівні підприємства. Під організацією управління розуміється процес координації, регулювання, регламентації, розпорядництва та контролю.

Адміністрування – це розподіл, закріплення та виконання комплексу прав, обов’язків та відповідальності апарату управління на основі систем чіткого планування, регламентації та контролю.

Об’єктом адміністративного менеджменту виступають відношення людей в процесі діяльності та відношення між представниками адміністрації з питань управління. Предмет адміністративного менеджменту – це методи, засоби та технології, які забезпечують координування діяльності персоналу підприємства.

Основними завданнями адміністративного менеджменту є:

- 1) реалізація статусу керівника;
- 2) стабілізація структур організації;
- 3) кооперація праці персоналу;
- 4) супровід процесів функціонування;
- 5) забезпечення виконавчої дисципліни;
- 6) здійснення документообігу;
- 7) реєстрація та оформлення звітності.

До основних **видів діяльності** в адміністративному менеджменті відносять:

- 1) оперативне планування – регулярний менеджмент;
- 2) організацію виконання робіт;
- 3) координацію;
- 4) регламентацію;
- 5) розпорядництво;
- 6) контроль виконання.

Великі компанії, такі як кока Кола, БМВ, Соні тощо у своїй практиці управління спираються на систему адміністративного управління – **Administrating Management System (AMS)**. Дана система є базисною, значно спрощує систему управління, підвищує ефективність організації в цілому і дозволяє їй прогресивно розвиватись. Сучасна концепція адміністративного менеджменту визначає два основні напрямки управління організацією:

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

3.2. Теоретичні основи ділового адміністрування: функціональний підхід А. Файоля

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

Ф. Тейлор вважав, що:

- будь-яку роботу можна структурувати і виміряти;

- досягнення результату повинне відбутися у визначений час, інакше винагорода за результат повинна бути меншою;
- кожне підприємство, яке планує довгостроковий успіх, піклується про постійне підвищення кваліфікації персоналу;
- ефективний менеджмент припускає винагороду за кінцевий результат, а не за діяльність.

Саме ці основні положення наукової школи управління покладено в основу адміністрування – структуризація робіт, співвідношення часу та завдань, кваліфікований відбір та підготовка кадрів, винагорода за кінцевий результат.

Значний внесок в розвиток адміністрування зроблено французьким інженером-адміністратором Анрі Файолем в межах розробки **функціонального підходу** до управління. Саме він став засновником адміністративної школи управління. Узагальнюючи свої багаторічні спостереження, **Анрі Файоль** (1841–1925 рр.), який був керівником великої французької гірничодобувної і металургійної компанії, створив «теорію адміністрації».

Ця концепція заснована на положенні про те, що у всякому підприємстві є два організми: матеріальний і соціальний. Перший включає саму працю, засоби праці та предмети праці в їх сукупності, під другим розуміються відносини людей у процесі праці. Ці відносини і стали предметом дослідження А. Файоля, що свідчить про свідоме обмеження ним області своїх досліджень. Основною працею А. Файоля є його робота «Загальне і промислове управління» (1923 р.).

На відміну від Ф. Тейлора він мав безпосередній досвід в якості керівника вищої ланки управління у великому бізнесі. Основним завданням А. Файоля було підвищення продуктивності не тільки виробничої, а й управлінської праці, тобто забезпечити ефективність управління в більш широкому сенсі слова – щодо роботи всієї організації.

У центрі уваги адміністративної школи стояли проблеми організації. В рамках адміністративної школи були закладені методичні основи теорії менеджменту. Знання про управління було структуровано і систематизовано. Зокрема, А. Файоль виділяв 6 груп операцій (або істотних функцій), 14 принципів управління, 3 елементи управління (перший з яких – передбачення), 5 адміністративних операцій. Це зумовило більш системний і масштабний погляд на завдання і сутність управління в порівнянні з підходом школи наукового управління. Адміністративна школа займає наступний, більш високий поверх будівлі теорії управління.

Управляти, на думку А. Файоля, це вести підприємство до його мети, витягуючи можливості з усіх наявних у розпорядженні ресурсів. Відповідно адміністрування становить частину управління, яке включає шість основних груп операцій управлінської діяльності:

- технічні і технологічні (виробництво, виготовлення, переробка);
- комерційні (закупівля, продаж, обмін);
- фінансові (залучення капіталів і ефективне управління ними);

- охоронні (охорона власності і фізичних осіб);
- облікові (інвентаризація, балансові відомості, витрати виробництва, статистика);
- адміністративні (передбачення, організація, розпорядництво, координування і контроль) операції.

Керівництво перерахованими операціями А. Файоль називав загальним управлінням. Однак далеко не всі шість груп операцій стали предметом пильного вивчення. Основну увагу дослідник приділив адміністративним операціями, зміст яких полягає в умінні управляти персоналом. «Органом і інструментом адміністративної функції служить лише утворення соціального порядку. У той час як інші функції (перші п'ять з шести вище перерахованих) оперують матеріалами і машинами, адміністративна функція впливає на персонал». Технічні, комерційні, фінансові та інші операції цікавлять А. Файоля тільки тому, що вони є об'єктом впливу адміністративної функції; самостійно вони не розглядаються.

Значною мірою успіх управління залежить, за А. Файодем, від досвіду керівника, його здібностей і таланту. А. Файоль вважав, що процес управління не піддається суворій регламентації. Разом з тим процес управління повинен ґрунтуватися на певних принципах і правилах.

Заслуга Файоля полягає в тому, що він розділили всі функції управління на загальні, які стосуються будь-якої сфери діяльності, і специфічні, пов'язані безпосередньо з управлінням промисловим підприємством. У переліку основних функцій управління, які розроблені А. Файодем, особливої уваги заслуговують наступні (рис. 3.1): передбачення; організація; надання розпоряджень; узгодження; контролювання.

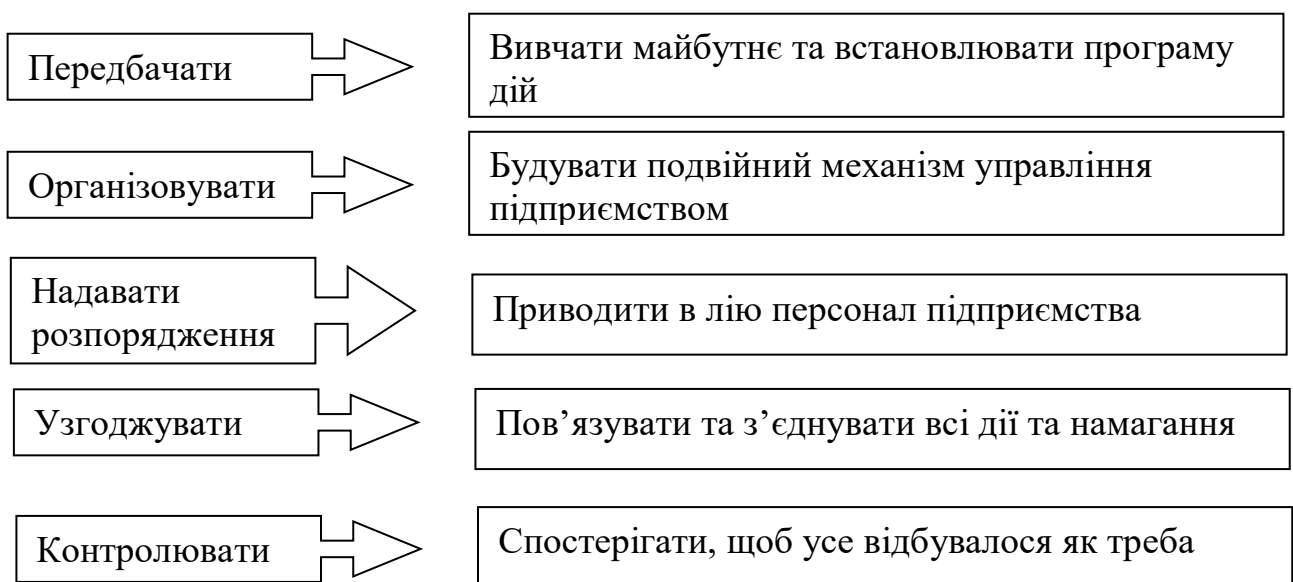


Рисунок 3.1 – Основні функції управління за А. Файодем

У зв'язку з цим слід звернути увагу на поняття «передбачення» у А. Файоля (перший елемент управління, поряд з організацією і розпорядництвом): «... Фактично Файоль запропонував унікальну концепцію, стверджуючи, що планування слід розглядати лише як складову частину більш широкої функції, званої передбаченням. Передбачення охоплює прогнозування, або бачення майбутнього, але не тільки це. Сюди входить також систематична підготовка цього майбутнього, яке відкривається в процесі прогнозування. Передбачення – це орієнтований на дію підхід до планування».

Наступним кроком, або результатом передбачення, є передбачення. У руслі сучасних поглядів на управління передбачення прийнято вважати одним із найважливіших якостей і умінь керівника.

Розглядаючи організацію як специфічний вид діяльності, своєрідну адміністративну систему і погоджуючи свої ідеї з принципами Ф. Тейлора щодо стимулювання кожного працівника, А. Файоль сформулював 14 принципів організації управління стосовно до діяльності адміністрацій виробничих підприємств:

1. Розподіл праці. Спеціалізація є природним порядком речей. Метою розподілу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, за тих самих умов. Це досягається за рахунок скорочення числа цілей, на які повинні бути спрямовані увага і зусилля.

2. Повноваження і відповідальність. Повноваження – це право віддавати наказ, а відповідальність – її складова протилежність. Там де даються повноваження, виникає відповідальність.

3. Дисципліна. Дисципліна передбачає слухняність і повагу до досягнутих угод між організацією і її працівниками. Встановлення цих угод, що пов'язують організацію і працівників, з яких виникають дисциплінарні формальності, повинні залишатися однією з головних задач керівника індустрії. Дисципліна також припускає справедливе застосування санкцій.

4. Єдиноначальність. Працівник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника.

5. Єдність напрямку. Кожна група, що діє в рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.

6. Підпорядкованість особистих інтересів загальним. Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні превалювати над інтересами компанії або організації більшого масштабу.

7. Винагорода персоналу. Для того щоб забезпечити вірність і підтримку працівників, вони повинні отримувати справедливу зарплату за свою службу.

8. Централізація. Як поділ праці, централізація є природним порядком речей. Однак відповідна ступінь централізації буде варіюватися в залежності від конкретних умов. Тому виникає питання про правильну пропорцію між централізацією і децентралізацією. Це проблема визначення міри, яка забезпечить кращі результати.

9. Скалярний ланцюг. Скалярний ланцюг – це ряд осіб, що стоять на керівних посадах, починаючи від особи, що займає найвище положення в цьому

ланцюжку, вниз, до керівника низової ланки. Було б помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без певної необхідності в цьому, але було б ще більшою помилкою підтримувати цю ієрархію, коли вона завдає шкоди інтересам бізнесу.

10. Порядок. Місце для всього і все на своєму місці.

11. Справедливість. Справедливість – це поєднання доброти і правосуддя.

12. Стабільність робочого місця для персоналу. Висока плинність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, який тримається за місце, безумовно, є кращим за видатного талановитого менеджера, який швидко йде і не тримається за своє місце.

13. Ініціатива. Свобода пропозицій і здійснення. Ініціатива підвищує старанність і діяльність службовців. Потрібно багато такту і особистої доблесті, щоб порушувати і підтримувати ініціативу всіх у межах, що пропонуються повагою до авторитету влади і дисципліни. Начальник, який уміє надавати ініціативу своєму персоналу, нескінченно перевершує начальника, що не вміє це робити.

14. Корпоративний дух. Союз – це сила, а вона є результатом гармонії персоналу.

Вважаючи запропоновані ним принципи універсальними, А. Файоль вказував, що їхнє застосування повинно мати гнучкий характер і враховувати ситуацію, в якій здійснюється управління. Він відзначав, що система принципів ніколи не може бути завершена, навпаки, вона завжди залишається відкритою для доповнень, змін, перетворень, заснованих на новому досвіді, його аналізі, осмисленні, узагальненні. Тому число принципів управління є необмеженим. Ці принципи є основою побудови адміністративної системи будь-якої організації.

А. Файоль вважав, що адміністративний вплив здійснюється на соціальну систему підприємства, тобто на відносини людей в процесі виробничої діяльності.

Учнем А. Файоля був **Ліндел Урвік** (1891–1983 рр.), який приділив основну увагу функціям адміністрування:

- планування;
- організація;
- комплектування штату;
- керівництво;
- координація;
- звітність та складання бюджету (нововведення порівняно з А. Файолем, що характерне для держави).

Л. Урвік розробив принципи побудови формальних організацій, які дійсні до сьогодні:

- відповідність людей структурі, тобто спочатку слід розробити структуру, а потім підбирати під неї кадри;
- створення спеціального і «генерального» штабів, основною функцією спеціального штабу повинно бути розроблення рекомендацій для керівника;

завданням генерального штабу є підготовка і передача наказів керівників, контроль та координація поточної роботи;

- співставність прав і відповідальності;
- діапазон контролю (число осіб, які безпосередньо підлеглі керівнику – Л. Урвік рекомендував кількість п'яти підлеглих осіб);
- спеціалізація (Л. Урвік виділяв три типи спеціалізації працівників управлінської праці: за метою, характером виконуваних робіт, типом споживача або географічною ознакою);
- визначеність (у сучасних умовах це посадові інструкції – у письмовому вигляді).

3.3. Управлінські функції Дж. Муні та А. Рейлі

Великий внесок у формування і розвиток адміністративної школи менеджменту внесли **Дж.Д. Муні** (1892–1960 рр.) і **А.К. Рейлі**, які розвинули теорію принципів управління і системно підійшли до аналізу управління організацією в цілому. У 1930-ті рр. ними була зроблена спроба сформулювати принципи, за якими має будуватися ефективна організація. Найбільш відомою спільною роботою Дж. Муні і А. Рейлі є робота «Прогресивна індустрія» (1931 р.).

Джеймс Муні (1884–1957 рр.) – американський економіст, інженер, один із керівників компанії General Motors. Дж. Муні отримав вчений ступінь в області бізнесу в Університеті Нью-Йорка і потім захистив дисертацію на звання доктора технічних наук в Технологічному інституті Кейса. Він займав важливі пости в компаніях Remy Electric Company, GM Overseas і Willys Overland Motors. Був висококваліфікованим інженером і досвідченим топ-менеджером. Одним із перших обґрунтував універсальність принципів організації.

Алан Рейлі (1869–1947 рр.) – американський теоретик менеджменту, один із керівників компанії General Motors, одним з перших всебічно обґрунтував принцип делегування відповідальності.

В організаційній теорії Дж. Муні і А. Рейлі основна увага була сконцентрована на моментах: по-перше, розглядалася сутність організації, по-друге, авторами були висунуті і всебічно обґрунтовані головні принципи побудови організацій, по-третє, був проведений аналіз впливу сучасних прийомів менеджменту на ефективність функціонування підприємств і рівень добробуту суспільства, по-четверте, вони одними з перших довели марність виробництва без продажів.

Дж. Муні і А. Рейлі запропонували загальне визначення поняття «організація» як однієї з форм об'єднання людей для досягнення спільної мети. На основі аналізу еволюції різних організаційних форм вони прийшли до висновку, що для людства характерна схильність до організаційної діяльності, оскільки в спільній діяльності досягається більший ефект.

Організаційна структура починається там, де двоє або більше людей об'єднують свої зусилля для досягнення поставленої мети. Без визначення мети в будь-якій сфері не може ефективно функціонувати жодна організація. Однак сама по собі комбінація людей і цілі ще не складають організаційну структуру.

Дж. Муні і А. Рейлі підкреслюють, що навіть якщо кожен член організації знає спільну мету і усвідомлює призначення організації, це усвідомлення неоднаково на різних щаблях організаційної структури. Воно зміцнюється в міру просування нагору і, навпаки, слабшає на нижніх щаблях ієрархії. Тобто досягнення спільної мети вимагає взаєморозуміння всіх членів організації. Дж. Муні і А. Рейлі виходили з того, що управління – це мистецтво надихати і направляти інших людей. Тому головним обов'язком вищого керівництва має стати забезпечення таких умов, при яких призначення організації усвідомлюється якомога більшою кількістю її членів.

Таким чином, в рамках адміністративної школи відбувся перехід від управління за завданням до управління на основі формування загальних цілей.

Дж. Муні і А. Рейлі вважали, що існують властивості організації, які проявляються в усіх без винятку групах людей, і результативне управління можливо тільки на основі знання цих властивостей. Вони доповнили роботу А. Файоля і сформулювали принципи побудови ефективної структури.

Основна увага акцентується на трьох основних принципах:

1) принцип координації. На думку Дж. Муні і А. Рейлі, організаційні структури можуть повністю використовувати свій потенціал і запобігати негативним наслідкам конфліктів тільки тоді, коли функціонування всіх підрозділів буде належним чином скоординовано так, щоб вони повністю об'єднали свої зусилля. Принцип координації передбачає, що дії людей повинні визначатися запропонованим набором обов'язків і ув'язуватися між собою.

Таким чином координація «створює організаційну структуру», виступаючи першим і найважливішим принципом організації, який потенційно містить в собі всі інші. Координація починається зверху і йде вниз через всю організаційну структуру, трансформуючись в принцип ієрархії, у свою чергу, вертикальна ієрархія доповнюється горизонтальною, що формує основу для розгортання функціонального принципу;

2) принцип ієрархії (вертикального поділу праці). Кожен службовець має бути пов'язаний з главою всієї організації чітко визначеною владною вертикаллю, по якій до нього надходять розпорядження. Тобто управлінська влада і відповідальність послідовно розташовуються за рангом по всій організації у відповідності не з вмістом праці, а з владою і мірою відповідальності різних менеджерів. При розгляді скалярного принципу Дж. Муні і А. Рейлі висловлювали ідеї про необхідність делегування повноважень. Окремі (другорядні) повноваження начальник повинен передоручати своїм помічникам;

3) принцип функціональності – вказує на важливість спеціалізації у виділенні структурних підрозділів і формальних ролей. Ефективність організації в цілому залежить від правильності ідентифікації виконуваних нею

операцій і координації дій відповідальних за них груп. Тобто функціональним принципом підпорядковується горизонтальний поділ праці, при якому завдання розподіляються відповідно до різних обов'язків.

Таким чином, Дж. Муні і А. Рейлі виходили з того, що ефективна організація будується на строго формальних, логічно пов'язаних між собою і несуперечливих принципах. Для формалізації організаційних принципів вони скористалися логічними законами німецького вченого Л.Ф. Андерсона, у відповідності з теорією якого кожен принцип описується через процес і результат. У свою чергу, кожен процес і результат теж мають свої власні принципи, процес і результат. За допомогою такої системи Дж. Муні і А. Рейлі представили основні положення своєї організаційної теорії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – 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

У наступній праці «Принципи організації» Дж. Муні і А. Рейлі розглянули четвертий принцип організації.

4. Принцип лінійного і штабного персоналу. Класична схема організаційної структури здебільшого орієнтована на ідею штабного персоналу. Оперативні підрозділи в організаційних структурах створюються для того, щоб консультувати лінійні підрозділи. Вважається, що штаб забезпечує лінійних менеджерів корисними творчими ідеями.

Важливим напрямком досліджень Дж. Муні і А. Рейлі був доказ тези про те, що організація комерційних підприємств принципово важлива для рівня життя в цілому. Вони стверджували наявність прямої залежності між створенням і застосуванням сучасних прийомів менеджменту і промисловим процвітанням і рівнем добробуту всього суспільства. Актуальним для 1930-х рр. також був доказ марності виробництва без продажів.

Резумуючи викладене, внесок Дж. Муні і А. Рейлі в розвиток організаційної теорії та менеджменту полягає в створенні причинно-наслідкової моделі організації, обґрунтуванні того, що основним завданням управління є створення ефективної організаційної структури.

Як і багато представників адміністративної школи, ці дослідники зосередили свою увагу на вивченні організації в цілому. Ними були розроблені загальні і універсально застосовані правила, які визначали спосіб керування та вид організаційної структури в фірмах та установах будь-якого типу, незалежно від їх приналежності, розміру і призначення.

Видатним представником даної школи був **Генрі Черч**, який є співавтором Дж. Муні та А. Рейлі в праці «Принципи організацій» (1939 р.), у якій організація визначалась як одна з форм об'єднань людей для досягнення спільної мети. Відзначалося, що досягнення спільної мети можливе лише за наявності повного взаєморозуміння серед працівників організації, тому основне завдання керівництва організації полягає в координуванні зусиль всіх працівників на досягненні спільної мети, що можна досягти за неухильного дотримання принципів ієрархії влади, поділу праці та координації.

3.4. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера

Макс Вебер (1864–1920 рр.) розглядав адміністративний механізм як сукупність елементів, які впливають на ефективність діяльності будь-якої установи чи організації (рис. 3.2):

- розподіл праці;
- ієрархія влади;
- правила організації;
- формалізація та стандартизація праці;
- професійна компетентність працівників.

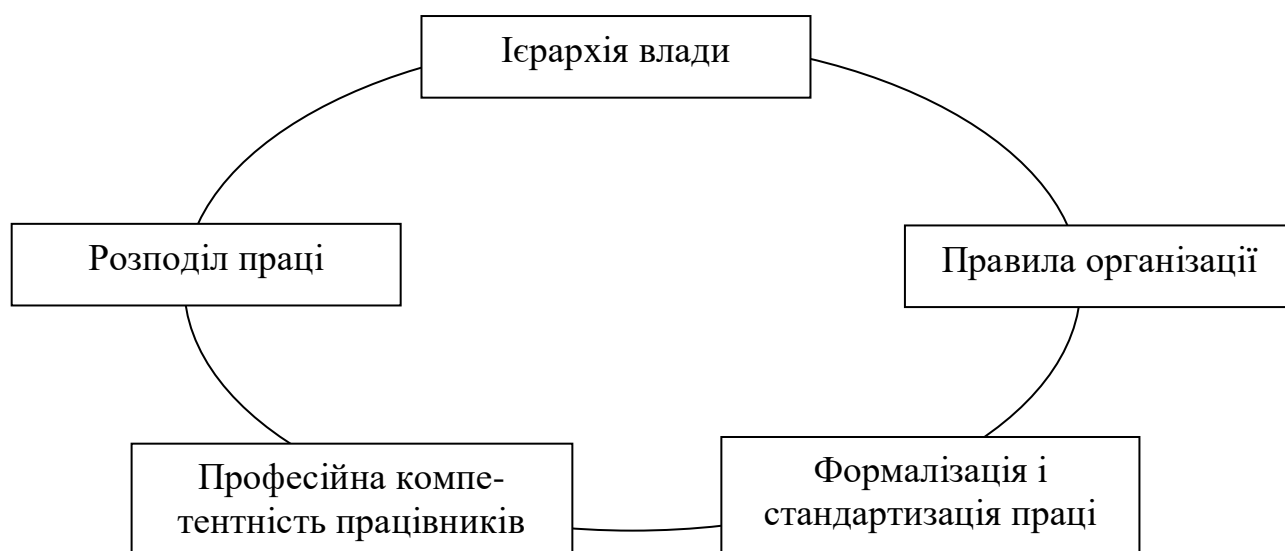


Рисунок 3.2 – Структура адміністративного механізму за М. Вебером

За умови належного використання кожного з наведених елементів механізму процеси адміністрування в організації спроможні раціоналізувати управління в цілому. Ефективний підхід до організації управління М. Вебер визначив як **раціональну бюрократію**.

У широкому сенсі бюрократія є машиною управління, що заснована на ієрархії і нормах. Бюрократія також розглядається як: 1) професійна група управлінців, чиновництво; 2) техніка управління, яка спирається на строге

певні процедури; 3) бюрократизм, тобто постійні зловживання і дисфункціональні дії, пов'язані з присвоєнням державної влади.

М. Вебер розрізняв два типи бюрократії. **Перший, «патрімоніальний», тип бюрократії** характерний для традиційного суспільства. Відмінною його особливістю є ірраціональність. **Другий тип – «раціональна бюрократія»**, властива капіталістичному суспільству. Типи бюрократії М. Вебер співвідносив з типами панування. У традиційних суспільствах, де головну роль відіграють традиції, панування може бути авторитарним або пом'якшено авторитарним. У таких суспільствах бюрократія не може діяти, «не дивлячись на особи», у її розпорядженні відсутні формальні правила, які виступали б для неї в якості управлінського зводу законів. У цьому полягає специфіка правління в традиційному суспільстві. Там немає панування формально-раціональних начал. По-іншому йде справа в «сучасних» (за М. Вебером) державах, в яких і ті, хто управляє (бюрократія), і ті, якими управляють (маси), підкоряються не особистості, а законам.

Сучасна бюрократія представлена М. Вебером як структура управління. М. Вебер виділив наступні ознаки «ідеальної бюрократії»:

- 1) співробітники службового персоналу особисто вільні і підкоряються щодо їх безособових офіційних обов'язків;
- 2) чітко встановлена ієрархія посад;
- 3) посадові функції ясно визначені;
- 4) чиновники-управлінці підбираються згідно професійної кваліфікації, в ідеалі підтверженої дипломом;
- 5) чиновники-управлінці отримують винагороду в грошовій формі і зазвичай мають право на пенсію. Зарплата видається відповідно до місця в ієрархії;
- 6) виконання посади (тобто функціональних обов'язків) є єдиним і головним заняттям чиновника;
- 7) посадова особа не може присвоїти ні посади, ні доходи, які пов'язані з нею;
- 8) посадова особа підпорядковується суворій дисципліні і контролю при виконанні своїх обов'язків.

Ця концепція бюрократії базується на європейських методах організації. Ідеальний тип адміністративної організації аналогічний моделям, створеним у класичних американських теоріях управління та організаційного менеджменту. Основними характеристиками цього ідеального типу є: ефективність, яка досягається за рахунок суворого поділу обов'язків між членами організації; сувора ієрархія влади, яка дозволяє вищестоящій особі здійснювати контроль за виконанням завдання нижчими співробітниками; формально встановлена і чітко зафіксована система правил, що забезпечують однаковість управлінської діяльності; емоційна нейтральність між посадовими особами: кожен з них виступає як носій соціальної влади і певної посади.

Згуртованість бюрократії, на думку М. Вебера, впливає з її фактично владного положення щодо підпорядкованості більшості населення і має наступні характеристики:

- підвищена соціальна оцінка службовця, захищеного адміністративними та кримінальними нормами;
- побудова рангової ієрархії на принципах «призначення» на противагу принципом «вибірковості»;
- довічний статус службовця;
- регулярну грошову винагороду відповідно до рангу;
- кар'єрний принцип переміщення в ранговій ієрархії.

Питання для перевірки знань

1. Хто є «батьком менеджменту» і чому?
2. Які теоретичні підходи покладено в основу формування адміністративного менеджменту?
3. Обґрунтуйте головну ідею адміністративної школи управління.
4. Назвіть основні положення адміністративної школи управління.
5. Охарактеризуйте основні принципи управління за А. Файолем.
6. У чому полягає сутність завдань адміністративного менеджменту?
7. Наведіть основні положення бюрократичної теорії М. Вебера з позиції адміністрування.

Тести

1. Роки існування адміністративної школи управління:

- а) 1855–1885 рр.;
- б) 1885–1920 рр.;
- в) 1920–1950 рр.;
- г) 1930–1950 рр.

2. Скільки існує принципів управління за А. Файолем?

- а) 14;
- б) 12;
- в) 10;
- г) 8.

3. На якому підході заснована адміністративна школа управління?

- а) системному;
- б) науковому;
- в) кількісний;
- г) адміністративному.

4. Вкажіть принцип, якого не існує за А. Файолем:

- а) єдиноначальність;
- б) скалярна ланцюг;
- в) порядок;
- г) поділ влади.

5. Найбільший внесок у розвиток адміністративної школи управління зробив:

- а) П. Дракер;
- б) А. Файоль;
- в) Е. Мейо;
- г) Д. Мак-Клелланд;
- д) Ф. Герцберг.

6. А. Файоль сформулював:

- а) функції управління;
- б) принципи мотивації праці;
- в) принципи управління;
- г) посадові обов'язки менеджера;
- д) методи управління.

7. Автором моделі раціональної бюрократії є:

- а) А. Файоль;
- б) Г. Емерсон;
- в) М. Вебер;
- г) Г. Форд.

8. Об'єктом адміністративного менеджменту є:

- а) організація в цілому;
- б) матеріальні ресурси організації
- в) відносини між людьми в процесі діяльності;
- г) принципи і методи управління в організації.

9. Менеджмент як професію визначила школа:

- а) наукового управління;
- б) емпірична;
- в) адміністративна;
- г) поведінських наук.

10. Скалярний ланцюг – це:

- а) метод менеджменту;
- б) функція менеджменту;
- в) закон менеджменту;
- г) принцип менеджменту.

11. Теорію ефективного управління одною організацією створив:
- а) Дж. Муні;
 - б) А. Файоль;
 - в) М. Вебер;
 - г) Г. Мюнстерберг.

Використана література

1. Вебер М. Наука как призвание и профессия (доклад перед студентами Мюнхенского университета, 1918 г.) / М. Вебер // Вебер М. Избранные произведения : [пер. с нем.] / М. Вебер. – М. : Прогресс, 1990. – 808 с.
2. Гуторова О. О. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / О. О. Гуторова, О. М. Стасенко / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. – Харків : ХНАУ, 2014. – 383 с.
3. Дідковська Л. Г. Історія вчень менеджменту : навч. посібник / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2008. – 477 с.
4. Дункан Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. / Дж. У. Дункан. – М. : Дело, 1996. – 272 с.
5. Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / С. Крейнер ; пер. с англ. А. Трактинский. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – С. 210.
6. Савелёнок Е. А. Идеология управления: курс лекцій : учебно-метод. пособие / Е. А. Савелёнок. – М. : МАКС Пресс, 2015. – 128 с.
7. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Ф. Тейлор, Г. Форд [и др.]. – М. : Республика, 1992. – 349 с.
8. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль – М. : Книга, 1924. – 160 с.
9. Mooney J. D. Onward Industry / J. D. Mooney, A. C. Reiley. – New York : Harper & Brothers, 1931. – P. 27.

Тема 4. ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН

4.1. Зародження школи людських відносин.

4.2. Потреби, мотивація та їх використання в розвитку теорії менеджменту.

4.3. Школа поведінкових наук.

4.4. Змістовна характеристика «теорії Х» та «теорії У» Д. Мак-Грегора. Сутність «теорії Z» В. Оучі.

4.1. Зародження школи людських відносин

На межі 20-х і 30-х рр. ХХ ст. в США почали формуватися перебудови, які через два десятиліття привели до якісно нової ситуації в управлінні. В умовах розпочатого переходу від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства визріла необхідність пошуку нових форм управління, для яких характерний був чітко виражений соціологічний і психологічний акцент. Метою цих методів було усунення деперсоналізованих відносин на виробництві та заміна їх концепції співпраці між робітниками та підприємцями.

До цього часу дослідники не пов'язували людську свідомість з проблемами трудової діяльності. І хоча представники двох попередніх шкіл визнавали значення «людського чинника» для ефективної діяльності організації, їх висновки та пропозиції мали обмежений характер, оскільки вони оперували такими аспектами, як економічне стимулювання і встановлення формальних функціональних стосунків.

До проблем мотивації праці теоретики менеджменту звернулися в 30-ті роки. Згідно з їх уявленнями, раціоналізація виробництва значною мірою залежить від удосконалення соціальної організації підприємства, яка розповсюджується на етичні норми та психологію працівників. Вчені прийшли до висновку, що необхідно виробити нове розуміння ролі людської мотивації та поведінки людей в організаціях. Велика частка людської поведінки мотивується не логікою та фактами, а почуттями. Намагатися усунути цей емоційний, в чомусь ірраціональний елемент людської поведінки – значить намагатися розрушити людські гуманістичні цінності. Оскільки попередні школи менеджменту не приймали до уваги вказані аспекти, школу людських стосунків часто називали неокласичною.

Засновником цієї школи став американський соціолог та психолог **Елтон Мейо** (1880–1949 рр.). Фундаментом для його досліджень були здобутки у теорії психології людини, а саме праця Зігмунда Фрейда «Психологія підсвідомого». Найбільш відомими роботами Е. Мейо є дослідження, проведені у фірмі «Хоторн» (так звані «Хоторнські експерименти»), а праці стосовно ролі людських та соціальних проблем у промисловому розвитку дозволили отримати перші важливі уявлення про поведінку людей на робочих місцях. Новий напрям теорії управління, започаткований Е. Мейо, полягав у

наступному: чітко розроблені операції і добра заробітна плата не завжди призводять до підвищення продуктивності праці. Школа людських стосунків стала реалізацією нового прагнення менеджменту розглядати кожен організацію як певну соціальну систему. Мова йшла про те, що технологічний аспект ефективності виробництва необхідно розглядати через призму взаємозв'язку цієї сторони організації з власне людським, соціальним аспектом виробництва.

Основні тези Е. Мейо:

- 1) люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки своїм стосункам з іншими людьми;
- 2) в результаті промислової революції та раціоналізації процесу праці сама робота значною мірою втратила привабливість, тому люди шукають задоволення в соціальних взаєминах;
- 3) люди більш чуткіші до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонукання засобів контролю, що використовуються керівниками;
- 4) робітник виконує розпорядження керівника, якщо останній зможе задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих і їх бажання бути зрозумілими. Завдання менеджменту на цьому етапі розвитку управлінської думки полягало також і в розвитку плідних неформальних контактів в організації, оскільки дослідження показали, що вони є вагомим організаційним силою, здатною або бойкувати розпорядження, або сприяти їх реалізації. Тому неформальні стосунки ні в якому разі не можна ігнорувати, ними слід керуватися на основі співпраці між робітниками та адміністрацією.

Значним є внесок інших вчених у становлення та розвиток школи людських стосунків. Так, **М.П. Фоллетт** (1868–1933 рр.) була першою, хто визначив менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших людей». Пізніші дослідження американського медика і психолога А. Маслоу теж допомогли виявити причини багатьох вчинків людей.

Отже, школа людських стосунків зосередилася, в основному, на методах налагодження між особистісних стосунків (концепції взаємин між членами колективу). Було доведено, що за умови виявлення більшого піклування керівництва до своїх підлеглих, рівень задоволення працівників повинен зростати, а це, в свою чергу, приведе до зростання продуктивності праці. Рекомендувалося використовувати прийоми управління людськими стосунками, які охоплювали більш ефективні дії безпосередніх керівників, консультації з робітниками та надання їм більш широких можливостей для спілкування в контексті виконання певних функцій. **Р.Е. Майлс** виділяє наступні особливості:

1. Людей потрібно любити, поважати і розглядати їх як частку колективу.
2. Основний обов'язок керівника – переконати кожного працівника в тому, що він є часткою колективу.
3. Керівник повинен пояснювати свої плани підлеглим та обговорювати з ними цілі. Він повинен також спонукати їх до участі в процесі планування та прийняття рішень з поточних питань.

4. У вузьких межах окремим особам і групам повинно бути дозволено самостійно визначати та контролювати свої плани.

5. Участь підлеглих у процесі комунікації та прийнятті рішень допоможе їм задовольнити свої потреби у вияві ініціативи та отриманні визнання.

6. Високий моральний стан та менший опір формальної влади можуть призвести до зростання продуктивності праці. У всякому разі вони повинні послабити суперечки всередині організації та полегшити керівникам виконання своїх обов'язків.

Подальший розвиток психології та соціології дав поштовх до формування поведінського напрямку теорії менеджменту, згідно з яким правильне використання науки про поведінку завжди сприятиме підвищенню продуктивності як окремого працівника, так й організації в цілому.

Найбільш відомими представниками даного напрямку були: **К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор**. Вони досліджували різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, влади та авторитету, організаційної структури, комунікацій, лідерства, змісту роботи тощо.

Новий підхід ставив за мету надати допомогу працівнику усвідомити свої власні можливості в побудові організації та управлінні нею, виходячи з ідеї, що підвищення ефективності організації залежить від ефективності її людських ресурсів.

Р.Е. Майлсом були сформульовані наступні особливості концепції людських ресурсів.

1. Більшість людей хочуть, щоб їх не лише любили й поважали, але й щоб їм давали можливість брати участь у здійсненні гідних цілей.

2. Основним обов'язком керівника є створення умов, при яких підлеглі можуть спрямувати всі свої таланти на досягнення цілей організації. При цьому він повинен прагнути до розкриття та використання на практиці всіх своїх творчих здібностей.

3. Керівник повинен забезпечити участь персоналу як перспективних, так і поточних питань. Чим важливішим є рішення, тим більш енергійними повинні бути спроби залучити підлеглих до його прийняття.

4. Керівник повинен безперервно прагнути до того, щоб підлеглі більш широко використовували самоконтроль та прагнули до визначення напрямків своєї діяльності в міру розвитку та вияву своїх знань та здібностей.

5. З використанням керівником досвіду, знань та творчих здібностей своїх підлеглих, підвищуватимуться якість рішень і роботи.

6. Задоволення персоналу роботою приводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

Порівняння двох підходів показує, що концепція взаємин між членами колективу пропагує добре ставлення до людей, а концепція людських ресурсів – добре використання персоналу. Між цими підходами існують суттєві відмінності.

4.2. Потреби, мотивація та їх використання у розвитку теорії менеджменту

Для встановлення пропорцій використання внутрішніх і зовнішніх винагород у процесі мотивації адміністрація повинна визначити і чітко уявляти потреби своїх працівників. У цьому і полягає основна мета змістових теорій мотивації.

Змістові теорії намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії., Вони аналізують людські потреби та допомагають керівникам зрозуміти, які винагороди за працю люди цінуватимуть, а які ні. Це робиться при визначенні обсягу та змісту роботи виконавців.

Серед багатьох існуючих змістових теорій мотивацій, визначимо основні, які вже стали класичними: **А. Маслоу, А. МакКлелланда.**

Одним із перших біхевіористів, із робіт якого керівники дізналися про складність людських потреб та їх вплив на мотивацію до праці, був **Абрахам Маслоу** (1908–1970 рр.), який у 40-х рр. XX ст. створив теорію «ієрархія потреб». Це була одна з перших спроб класифікації людських потреб за ступенем їх впливу на поведінку. Згідно з теорією потреби групуються за п'ятьма рівнями (рис. 4.1):



Рисунок 4.1 – Ієрархія потреб за А. Маслоу

1. Фізіологічні потреби вимагають задоволення для існування людей Вони передбачають потреби у їжі, воді, сні, наявності притулку, де можливий

повноцінний відпочинок і відновлення кондицій, статевий потяг, словом все, що сприяє підтриманню життєдіяльності людини на належному рівні.

2. Потреби в безпеці та захисті передбачають такі компоненти: наявність робочого місця, яке забезпечувало б відповідний рівень оплати праці та давало б перспективи на пенсію, гарантію медичного обслуговування, страхування життя та майна від нещасних випадків, стихійного лиха та ін. Ці потреби іноді називають потребами завтрашнього дня. Вони додають впевненості у майбутньому і захищають від фізичних та психологічних небезпек.

3. Соціальні потреби або потреби в належності – це термін, який характеризує відчуття належності до когось чи до чогось (окремій людині, сім'ї, колективу, організації), відчуття, що тебе сприймають оточуючі, соціальна взаємодія та підтримка. Людина ототожнює себе з однодумцями чи колегами по роботі, відчуває себе часткою певного колективу, групи чи організації, поділяє спільні цілі та інтереси. Дружба, інформаційний обмін, взаємодопомога та взаємовиручка, мікроклімат в колективі, солідарність, лояльність – це складові соціальних потреб.

4. До потреб у повазі і схваленні належать самоповага, визнання власних досягнень, почуття власної гідності, незалежність, компетентність, повага оточуючих, набутий досвід, імідж, соціальний статус, увага, пошана.

5. Потреба самореалізації – це можливість застосувати у повсякденному житті власний творчий потенціал. Потреби у самореалізації залежать від амбіційності, честолюбства, рівня розвитку у тій чи іншій галузі, кола інтересів, обдарованості, ретельності та наполегливості у досягненні мети тощо.

Згідно з теорією А. Маслоу, п'ять основних типів потреб становлять ієрархічну структуру, яка визначає поведінку людини як домінуючий фактор. Потреби вищих рівнів не мотивують людину взагалі або мотивують частково до того часу, поки незадоволені потреби нижчих рівнів. Наприклад, людина, що нагально відчуває голод чи спрагу, не буде мотивуватися можливістю задовольнити потреби психологічного характеру. У цей час її не хвилюють інші потреби. Задоволена потреба втрачає свій мотивуючий вплив на поведінку конкретної людини. Потреби виникають і вимагають свого задоволення у порядку класифікації, тобто потреби нижчих рівнів вимагають вирішення і формують лінію поведінки людини раніше, ніж на мотивацію почнуть діяти потреби вищих рівнів. Отже, задоволення потреб мусить відбуватися за висхідною, відповідно до ієрархії. До того ж, на думку Маслоу, якщо нижчий рівень потреб не задоволений, то людина має спуститися (у межах піраміди потреб), повернутись назад і задовольнити його. Наприклад, робота задовольняє потребу товарищескості й поваги, але з втратою роботи у людей знову з'являється залежність від основних потреб, таких як їжа, потреб безпеки, на зразок наявності помешкання і одягу.

У кожний конкретний момент людина прагне до задоволення тієї потреби, яка є для неї найбільш важливою зараз і вважається чи усвідомлюється більше за інші. З розвитком людини як особистості її потенціал постійно розширюється, тому потреба в самореалізації ніколи не буде повністю

задоволена. Через це процес мотивації поведінки через потреби нескінченний. Доцільно порівняти ієрархію потреб з організаційною політикою:

- потреби самореалізації – робота, що вимагає максимальних зусиль;
- потреби поваги – ранг посади працівника, функції що ним виконуються;
- соціальні потреби – взаємини у робочій групі, в трудовому колективі;
- потреби безпеки – пенсійна та соціальна програма;
- фізіологічні потреби – основна заробітна плата.

Керівники повинні розрізняти мотиваційні стимули, оскільки кожна ситуація має свої мотиваційні сили.

Теорія Маслоу не завжди підтверджувалася під час досліджень. Потреби людини змінюються відповідно до стадії, на якій перебуває кар'єра особи, розміру організації і навіть географічного місцезнаходження. Немає переконливих підстав вважати, що задоволення потреби на одному рівні зменшуватиме її значення, збільшуючи вагу наступної вищої потреби.

Основний недолік теорії Маслоу полягає у тому, що у ній не враховані індивідуальні особливості людини.

Ще один видатний теоретик у галузі мотиваційних змістових досліджень – **Девід Макклелланд** (1917–1998 рр.). Він віддавав належне працям Маслоу, не заперечував його висновків, але вважав теорію ієрархії потреб неповною і не зовсім досконалою. Д. Макклелланд запропонував власну теорію – «трьох потреб», де 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). Саму мотивацію МакКлелланд визначив як: «Усі ті умови, що визначають внутрішнє переконання людини (воно складається із спонукань, бажань та ін.). Цей внутрішній стан керує поведінкою людини і визначає її дії». Критикуючи теорію Маслоу, МакКлелланд розширив її, запропонувавши нові фактори мотивації, а саме потреби влади, досягнення та належності. У межах ієрархічної структури Маслоу, потреби у владі та досягненні займають проміжне місце між четвертим та п'ятим рівнями (в повазі та самореалізації), а потреби в належності мають багато спільного з соціальними потребами.

Потреба влади визначається як бажання, послідовне намагання впливати на інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, визначати їх поведінку чи брати на себе відповідальність. Люди з чітко усвідомленою потребою влади – енергійні, ініціативні, послідовні, віддані справі, відверті та честолюбні. Іноді трапляється й крайній вияв – егоїзм, деспотизм і тиранія.

Потреба досягнення (успіху) задовольняється в процесі виконання, доведення роботи до якомога успішнішого завершення. Це бажання робити щонебудь краще чи ефективніше, вирішувати проблеми чи справлятися зі складними завданнями. Просте проголошення успіху лише підтверджує цей статус, але не дає повноцінного морального задоволення. Люди з розвинутою потребою успіху обирають ситуації, де є можливість виявити чи краще

зарекондувати себе, беруть на себе відповідальність за ухвалення рішень і прагнуть відповідного заохочення за досягнуті позитивні результати.

Потреба в належності (причетності приєднанні) реалізовується під час соціальної взаємодії та спілкуванні. Йдеться про налагодження і підтримування дружніх стосунків з іншими особами. Про таких людей кажуть, що вони «душа компаній»). Вони зацікавлені в наявності кола співрозмовників, потребують уваги, проблеми групи чи колективу сприймають як свої власні; підтримують дружні стосунки та сприятливий мікроклімат і діють як неформальні лідери.

Д. МакКлелланд виявив, що поєднання сильної потреби влади та нерозвиненого відчуття належності в характері однієї особи, дозволяє людині бути ефективним керівником на вищих організаційних рівнях.

4.3. Школа поведінкових наук

У 1950-ті роки розвиток психології та соціології привів до створення практичних методів дослідження людських взаємин у процесі виробничої та іншої діяльності. У психології починає активно розвиватися науковий напрям – біхевіоризм – наука про поведінку людини. Розвиток теорії біхевіоризму торкнувся і менеджменту.

Біхевіоризм розглядає особистість людини як не що інше, як сукупність поведінкових реакцій, властивих цій людині. Людина в концепції біхевіоризму розуміється насамперед як істота, яка реагує, діє, навчається, запрограмована на ті чи інші реакції, дії, поведінку. Змінюючи стимули і підкріплення, можна програмувати людину на необхідну поведінку.

Вихідна передумова біхевіоризму полягає в необхідності вивчення не свідомості, а поведінки людини. Відповідно до цієї теорії поведінка людини являє собою реакцію на будь-якої стимул. Повторення позитивних стимулів закріплює позитивну реакцію, тобто виробляє стійку поведінку людини.

З початку 1950-х рр. школа людських відносин почала трансформуватися в школу поведінкових наук (школу наук про поведінку, біхевіористську школу). Головною ідеєю цієї школи менеджменту стало наступне твердження: відносини між менеджерами і працівниками – це такі відносини, коли працівник, отримуючи в якості стимулу винагороду (матеріальну чи моральну), відповідає на неї позитивною реакцією – ефективною роботою. У 1960-і рр. новий підхід охопив всю сферу менеджменту. Ідеї і методи школи наук про поведінку продовжують активно розвиватися і в наші дні.

Найбільш помітними представниками біхевіористського напрямку є: **Кріс Арджіріс, Дуглас Мак-Грегор, Фредерік Герцберг** та інші. Ці вчені досліджували такі аспекти управління, як мотивація, характер влади керівника, авторитет, організаційна структура компанії, комунікації в організаціях, лідерство і т.п.

Фредерік Герцберг (1923–2000 рр.) та група його послідовників у другій половині 50-х рр. ХХ ст. розробили ще одну модель мотивації, засновану на

потребах. Вона дістала назву «двофакторної теорії». Ця модель побудована на результатах соціологічного опитування широкого загалу інженерно-технічного персоналу. Пропонувалося дати відповідь на питання: «Коли (в яких ситуаціях) після виконання службових обов'язків ви відчували себе: особливо добре та навпаки?»

За результатами відповідей Ф. Герцберг побудував двофакторну теорію, у якій виділив дві категорії: гігієнічні чинники та мотиватори (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Теорія мотивації за Ф. Герцбергом

Гігієнічні чинники	Мотиватори
Політика організації та її втілення адміністрацією	Успіх
Умови праці	Кар'єра (просування по службі).
Заробітна плата	Визнання та схвалення результатів роботи
Контроль і ставлення зі сторони керівництва	Безпосередня робота
Мікроклімат в колективі (міжособистісні стосунки з керівництвом, співробітниками та підлеглими)	Ступінь делегування повноважень і відповідальності (якомога вища)
Суспільне становище, безпека	Можливості творчого та професійного зростання

Гігієнічні чинники пов'язані з оточуючим середовищем, у якому здійснюється праця (виконується робота), мотиватори з характером та змістом роботи. При відсутності чи недостатній мірі присутності гігієнічних чинників у працівника виникає та формується відчуття невдоволення роботою. Але навіть їх достатня кількість не може мотивувати людину до чогось. Відсутність чи неадекватність мотивацій не пов'язана напряму з незадоволенням роботою, проте їх наявність викликає задоволення і підштовхує виконавців на підвищення ефективності діяльності. А ось як особи, що брали участь в опитуванні, оцінили ті характеристики роботи, що можуть привести до максимальної віддачі чи підвищити реноме (привабливість) праці.

1. Фактори підвищення продуктивності:

- великі шанси на просування по службі;
- добрий зарібок;
- оплата праці, що безпосередньо пов'язана з досягнутими результатами; визнання та схвалення добре виконаної роботи;
- складна, важка та цікава робота, що дозволяє розвинути свої здібності; робота, що дозволяє самостійно приймати рішення та вимагає творчого підходу;
- високий ступінь відповідальності.

2. Фактори, що роблять роботу більш привабливою:

- робота без значних напружень і стресів;
- зручний розпорядок;
- відсутність на робочому місці шуму та будь-яких виявів забруднення оточуючого середовища;

- робота з людьми, яким симпатизуєш;
- неформальні, неофіційні стосунки з безпосереднім керівництвом;
- достатня поінформованість про дійсний стан справ у фірмі (про те, що насправді відбувається);
- гнучкий темп роботи та робочий час;
- значні додаткові пільги;
- справедливий розподіл обсягу робіт.

Для ефективного практичного використання теорії Герцберга адміністрації організації необхідно скласти перелік гігієнічних чинників та мотиваторів, а також надати можливість працівникам самим визначати і вказувати на те, що їм до вподоби, а надалі постійно зважати на це.

Недолік теорії полягає в тому, що виконавці інстинктивно, на рівні підсвідомого пов'язують сприятливі ситуації з роллю своєї особистості та об'єкта, який вони контролюють, а несприятливі з факторами, що об'єктивно не залежать від опитуваних. Тобто люди прагнуть списати негаразди на «об'єктивні причини», а позитивні результати вважають власним здобутком.

Кріс Арджиріс (народ. 1923 р.) – американський психолог, професор Гарвардського університету – основоположник теорії та методології навчання, що отримала назву «наука про дію» (Action Science). Ця методологія може застосовуватися як до окремих людей, так і до організацій і дозволяє домогтися цілеспрямованої зміни поведінки окремих людей і соціальних систем.

К. Арджиріс провів серію експериментів з вивчення ефективності адміністративних структур, їх здатності виявляти і усувати помилки. У процесі дослідження виявив тенденцію опору працівників навчанню, що змусило його припустити «запрограмованість людей на парадоксальні дії». На думку К. Арджиріса, люди чинять опір переходу від безпроблемного, соціально інертного існування до свідомої, рефлексивної поведінки в умовах невизначеності і загрози.

У центрі уваги К. Арджиріса було вивчення впливу організаційної структури на поведінку працівників. При цьому він виходив з уявлень про людину, яка розвивається. Таким чином, поведінка цікавила його перш за все в світлі того впливу, яке обмеження формальної організації накладають на розвиток її членів.

Необхідні тенденції розвитку індивіда в організації К. Арджиріс сформулював в наступних постулатах:

- 1) від пасивності до активності;
- 2) від залежності до незалежності;
- 3) від потреби негайного задоволення потреб до здатності їх відстроченого задоволення;
- 4) від здатності виконувати тільки конкретні операції до здатності здійснювати абстрактні операції;
- 5) від декількох здібностей до їх різноманіття.

К. Арджиріс вважав, що багато організаційних форм не забезпечують реалізацію зазначених постулатів і відповідно розвитку людей, що вступають в

організацію. Це неминує породжує з боку індивіда певну внутрішню напруженість, яка провокує його до цілого ряду дій: абсентеїзму, частій зміні роботи, профспілковій діяльності, апатії. Спостерігаючи подібну поведінку у своїх співробітників, традиційна організація, як правило, починає «закручувати гайки», підсилює контроль. Таким чином причина небажаної поведінки не знімається, а ситуація ще більше погіршується.

Теорія Кріса Арджиріса перераховує сім стадій розвитку індивідуума від дитинства (незрілості) до дорослого стану (зрілості). Перша – пасивний стан немовляти – відкриває шлях до все більш активному дитинству і дорослішанню. На другій стадії підростаюча дитина стає порівняно незалежною. На третій дитина здатна діяти кількома способами, тоді як дорослий – багатьма способами. На четвертій стадії дитина проявляє з випадкових приводів короточасний інтерес до чого-небудь, а дорослі іноді набувають глибокі і сильні інтереси. П'ята стадія: тимчасова перспектива в дитини досить неглибока, у дорослого – більше і охоплює минуле, сьогодення і майбутнє. Шоста стадія: немовля підпорядковується будь-кому, дорослий – дорівнює іншим або перевершує їх. Сьома: дитині бракує усвідомлення власного «Я», тоді як дорослі усвідомлюють себе і здатні керувати своїм «Я». Причому К. Арджиріс стверджує, що більшість організацій утримує працівників у стані незрілості. Посадові інструкції, розподіл робіт і спеціалізація на виконанні певних завдань ведуть до перетворення працівника на виконавця рутинних операцій. Такий стан також мінімізує контроль працівників над виробничим середовищем. Це, у свою чергу, заохочує такі властивості працівників як пасивність, залежність і покірність. К. Арджиріс вважає, що підтримка такого стану людей є одним із формальних завдань організації.

Не володіючи значним інструментальним потенціалом, підхід К. Арджиріса виявився дуже продуктивним у методологічному плані. Він поставив питання про необхідність постійного і прогнозованого розвитку організації і визначив формування нового напрямку досліджень організаційного розвитку.

4.4. Змістовна характеристика «теорії Х» та «теорії У» Д. Мак-Грегора. Сутність «теорії Z» В. Оучі

Мак Грегор Девід (1906–1964 рр.) наприкінці 50-х років ХХ ст. розробив **теорії «Х» та «У»**, що характеризують стилі управління. Спираючись на класифікацію А. Маслоу та на ту обставину, що керівники в організаціях не використовують повністю творчу енергію підлеглих, яка прагне виходу, Д. Мак Грегор виявив дві концепції людської поведінки (табл. 4.2).

Теорія «Х» виражає традиційний підхід до функції управління, що полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації. Перш, за все управління передбачає керування, згідно з законами економіки,

різними змінними факторами підприємства: фінансами, устаткуванням, сировиною, персоналом та ін. Крім того, воно включає керування зусиллями працівників, їх мотивацією до праці, контроль і коригування їх ставлення до праці та виконання посадових обов'язків у відповідності до потреб організації.

Таблиця 4.2 – 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	

Теорія «Х» заснована на переконанні, що без активного втручання керівників працівники залишаються пасивними, отже їх необхідно

перекоувати, заохочувати чи карати і пильнувати за їх діяльність. Це песимістичне переконання щодо ставлення працівників до роботи ґрунтується на таких постулатах: людина не хоче працювати, вона байдужа та ледаща за природою і прагне при першій-ліпшій можливості уникати відповідальності.

Такі ідеї спричинили бурхливий розвиток організацій бюрократичного, традиційно – авторитарного (патерналістського) типу, що приділяють багато уваги примусу і контролю.

Теорія «У» – це відповідь, критична реакція на теорію «Х», яка, на думку Д. Мак Грегора, у сучасних умовах господарювання неспроможна забезпечити ефективні результати. Теорія «У» дещо ідеалізує субординацію, представляючи її як партнерство керівника та підлеглих. Така оптимістична точка зору заснована на припущеннях, що:

- робота сама по собі не є чимось особливим. В нормальних умовах люди не тільки прагнуть уникнути зайвої відповідальності, а навпаки – розглядають її як засіб самореалізації;

- колектив, який підпорядкований загальній меті, прагне через високу самосвідомість, самоорганізацію та внутрішній контроль раціоналізувати власну діяльність;

- винагороди і трудові зусилля взаємозалежні і зростають разом; винахідництво і творчість тільки прагнуть бути поміченими, приховані резерви завжди поруч.

Відомий американський фахівець з проблем менеджменту **У. Оучі** (народ. 1943 р.) запропонував свій варіант типології організації, що базується на розходженнях в регуляції взаємодій і відносин. За методологією Оучі існує три найбільш поширених типи культури підприємств: ринкова, бюрократична і кланова.

Ринкова культура базується на пануванні вартісних відносин. Керівники і персонал орієнтуються, головним чином, на рентабельність. Ефективність діяльності того або іншого підрозділу і співробітників визначається на основі вартісних показників, що пов'язані насамперед з витратами на виробництво. На підприємстві з такого типу культурою основну увагу приділяють проблемі зниження затрат на виробництво. Ринкові механізми досить ефективні, і підприємства із названим типом культури можуть досить тривалий час функціонувати нормально.

Бюрократична культура ґрунтується на системі влади, яка здійснює регламентацію всієї діяльності підприємства чи установи у формі правил, інструкцій і процедур. Джерелом влади в такій організації є компетентність. Зазначена культура ефективна в стабільних, добре прогнозованих ситуаціях. У ситуаціях зростання невизначеності та в кризові моменти ефективність її падає.

Кланову культуру У. Оучі розглядає не як альтернативну першим двом культурам, а як їх доповнення. Цей тип культури може існувати і всередині ринкової, і всередині бюрократичної культури.

Кланова культура поширена в неформальних організаціях. Формується клан на основі певної системи цінностей, що розділяється всіма її членами.

Така система цінностей не нав'язується із зовні, а створюється безпосередньо самою організацією і завдяки цьому є більш адаптованою до ситуацій, що змінюються. На відміну від правил та інструкцій, цінності не регламентують суворо дії персоналу, а лише спрямовують їх у визначеному напрямі, що створює великі можливості свободи поведінки, а значить і адаптування до умов, ринку. Влада в організації з такою культурою формується в силу переваг особистості або передається від інших керівників.

Широко відома сьогодні модель організації типу «Z», що описана У. Оучі, є спробою показати, як поєднання переваг двох достатньо різних культур (японської й американської) «породжує» ефективний варіант культури американської ділової організації.

Своє дослідження У. Оучі побудував на порівняльному аналізі змінних організаційної культури, що наведені в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Порівняльний аналіз змінних організаційної культури

«Культурні» змінні	Характеристики в типових японських компаніях	Характеристики в американських компаніях типу «Z»	Характеристики в типових американських компаніях
Наймання	Довічний	Довгостроковий	Короткостроковий
Оцінка і просування	Якісне і повільне	Якісне і повільне	Кількісне і швидке
Кар'єра	Широко-спеціалізована	Помірно-спеціалізована	Вузькоспеціалізована
Механізм контролю	Неясний і неформальний	Неясний і неформальний	Ясний і формальний
Прийняття рішення	Групове і консенсусне	Групове і консенсусне	Індивідуальне
Відповідальність	Колективна	Індивідуальна	Індивідуальна
Інтерес до працівника	Широкий	Широкий	Вузький

Питання для перевірки знань

1. У чому полягає сутність концепції неокласичної школи управління?
2. Який внесок у розвиток менеджменту внесла неокласична школа?
3. Які дві школи входять до складу неокласичної школи наукового управління?
4. Як з англійської мови перекладається слово behaviour?
5. На що вперше звернули увагу М. Фоллетт і Е. Мейо в своїх наукових працях?
6. Наведіть основні положення теорії «ієрархії потреб» А. Маслоу.
7. Надайте загальну характеристику «теорії мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга (базова ідея теорії; перелік мотиваційних і гігієнічних факторів, діапазони їх дії; основні висновки; методи збагачення робіт).
8. Охарактеризуйте зміст теорії «набутих потреб» Д. Макклелланда.

Тести

1. Хто є основоположниками неокласичної школи наукового управління?
 - а) Е. Мейо, М. Фоллетт;
 - б) А. Файоль, Ф. Тейлор;
 - в) К. Арджирис, Ч. Барнард;
 - г) А. Файоль, М. Фоллетт.

2. У які роки існувала школа поведінкових наук?
 - а) 1930–1950 рр.;
 - б) 1950 – по теперішній час;
 - в) 1950–1960 рр.;
 - г) 1920–1940 рр.

3. У які роки існувала школа людських відносин?
 - а) 1930–1950 рр.;
 - б) 1950 – по теперішній час;
 - в) 1950–1960 рр.;
 - г) 1920–1940 рр.

4. Як можна підвищити ефективність діяльності підприємства чи організації, на думку вчених біхевіористів?
 - а) грамотне використання наукових методів науки про поведінку людини;
 - б) збільшення заробітної плати;
 - в) більша увага і турбота про підлеглих з боку керівника;
 - г) нічого не робити, все само собою налагодиться.

5. Засновником школи людських відносин є:
 - а) М. Вебер;
 - б) Е. Мейо;
 - в) П. Дракер;
 - г) А. Маслоу.

6. Розвиток і використання творчих здібностей в інтересах організації передбачає:
 - а) теорія «У»;
 - б) теорія «Х»;
 - в) еволюційна теорія;
 - г) теорія мотивації.

7. Причини тих чи інших вчинків людей найсерйозніше стала вивчати:
 - а) класична (адміністративна) школа;
 - б) школа поведінкових наук;
 - в) школа наукового управління;
 - г) школа людських відносин.

8. Через людську неприязнь до роботи більшість людей необхідно контролювати, примушувати, направляти, піддавати покаранням для того, щоб цілі організації були досягнуті – припущення про людську мотивацію за ...

- а) теорію Y;
- б) еволюційною теорією;
- в) біологічною теорією;
- г) теорію X.

9. Рівень четвертої ієрархії потреб, запропонованої А. Маслоу, включає:

- а) потребу в безпеці;
- б) когнітивні потреби;
- в) потребу у визнанні;
- г) естетичні потреби.

10. У Хоторнских експериментах брав участь:

- а) Е. Мейо;
- б) Ф. Гілбрет;
- в) Г. Мюнстерберг;
- г) Д. Макклелланд.

11. У рамках школи поведінкових наук працював:

- а) Г. Мюнстерберг;
- б) Д. Мак Грегор;
- в) А. Файоль;
- г) Г. Емерсон.

12. Поняття «соціальна людина» ввів:

- а) М.П. Фоллетт;
- б) Ф. Герцберг;
- в) Е. Мейо;
- г) У. Оучі.

Використана література

1. Бороздина Г. В. Психология делового общения : учеб. пособие / Г. В. Бороздина. – М. : ИНФРА-М, 1999 – 244 с.

2. Виноградська О. М. Менеджмент: навчю посібник / О. М. Виноградська, Н. С. Виноградська, В. С. Шевченко. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 161 с.

3. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2004. – 528 с.

4. Дідковська Л. Г. Історія вчень менеджменту : навч. посібник / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2008. – 477 с.
5. Шейн З. Х. Организационная культура й лідерство / З. Х. Шейн ; пер. с англ., под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

Тема 5. КІЛЬКІСНА УПРАВЛІНСЬКА ШКОЛА

- 5.1. Передумови виникнення та розвитку кількісної управлінської школи.
- 5.2. Системний підхід у менеджменті.
- 5.3. Ситуативний підхід до дослідження управління.

5.1. Передумови виникнення та розвитку кількісної управлінської школи

Основним завданням кількісної школи в менеджменті (школи науки управління) є забезпечення керівників інформаційною базою, необхідною для прийняття рішень. Представники інженерних наук, статистики, математики зробили вагомий внесок у розвиток кількісної школи. Суттєво впливає на впровадження рекомендацій даної школи і процес комп'ютеризації.

Найчастіше проблеми кількісної школи пов'язуються з дослідженням операцій (проектуванням та функціонуванням операційних систем), процесами розробки та прийняття управлінських рішень, побудовою інформаційних систем.

У роки Другої світової війни ці розробки оформилися в управлінську дисципліну, націлену на ефективний розподіл ресурсів за системою цілей – дослідження операцій. Використання її рекомендацій сприяло перемогам антигітлерівської коаліції, наприклад успішному форсуванню Ла-Маншу англо-американськими військами. Після закінчення Другої світової війни багато кількісні методи, що використовувалися при вирішенні суто військових проблем, стали широко застосовуватися в сфері бізнесу.

Основна увага в питаннях управління з середини 1960-х рр. приділялася проблемам, пов'язаним із застосуванням сучасних технічних засобів управління, використанням широко впроваджуються ЕОМ і різного роду прикладних програм, економіко-математичним моделюванням, різноманітними методами системного аналізу.

З'явилося багато робіт з даних проблем, які були об'єднані в **кількісну школу, або школу науки управління**.

Досить велику кількість наукових робіт було засновано на методах дослідження операцій, тому даний напрямок в менеджменті може носити ще і таке однойменну назву. Проблеми, що розглядаються в рамках кількісної школи, відразу ж стали популярними.

У 1970-х рр. на Заході існувало близько 100 періодичних видань з питань «дослідження операцій». Більше 20 вищих навчальних закладів США регулярно готували фахівців відповідного профілю, а на багатьох великих фірмах діяли особливі групи або відділи з дослідження операцій.

Основним поштовхом до початку цих досліджень послужило усвідомлення необхідності комплексного вивчення і пошуків єдиного рішення для складного процесу з чітко висловленою метою (операції), оскільки рішення

окремих частин загальної задачі виявлялися ізольованими процесами, між тим як практика вимагала єдності всіх приватних рішень.

Найбільш відомими представниками цієї школи є **Д. Марч, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Н. Лоуренс.**

Дослідження в межах кількісної школи передбачає реалізацію певних дій (процедур):

1. Виявлення операційної проблеми.
2. Вироблення моделі ситуації, яка спрощує реальність і подає її абстрактно.
3. Надання змінним моделі кількісних значень з метою описати кожен змінну та зв'язки між ними.

Більшість методів і засобів кількісної школи мають такі характеристики:

1. Головна увага зосереджується на прийнятті рішення: основний і кінцевий результат аналізу повинен втілюватися у вигляді керуючого впливу. Процес прийняття рішення є головною складовою частиною повсякденної діяльності керівників виробництва.

2. Критерієм вважається економічна ефективність. Вибір керуючого впливу повинен здійснюватися на основі порівняння величин, які характеризують стан підприємства і впливають на його процвітання в майбутньому (затрати, доходи, норма прибутку тощо).

3. Використання формалізованих математичних моделей, які є, по суті, можливими варіантами вирішення проблеми.

4. Модель – це форма зображення реальності. Звичайно, модель спрощує реальність, або зображує її абстрактно. Моделі полегшують розуміння складності реальності. Процедури перетворення даних повинні бути досить зрозумілими і докладними, щоб будь-який аналітик міг отримати на основі однакових даних одні і ті ж результати.

5. Залежність від комп'ютера. Необхідність використання комп'ютера пояснюється складністю математичних моделей, великим обсягом даних, а також значною кількістю обчислень, які виконуються по моделюванню.

Яскравими прикладами використання напрацювань кількісної школи в системі управління персоналом є моделі оцінки соціально-економічної ефективності управління персоналом та моделі, засновані на теоріях ймовірностей та ігор, а також деякі моделі, засновані на нейролінгвістичному програмуванні.

Зокрема, *теорія ігор* – це математичний метод вивчення оптимальних стратегій в іграх, або аналіз прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту (тут конфлікт і гра є свого роду математичними синонімами). Під грою розуміється процес, в якому беруть участь дві або більше сторони, що ведуть боротьбу за реалізацію своїх інтересів.

Великий внесок у теорію ігор зробив американський математик **Джон Неш**. Раніше вчені займалися так званими іграми з нульовою сумою, в яких виграш однієї сторони дорівнює програшу іншої. Але Дж. Неш зробив глибокий аналіз ігор з ненульовою сумою – класу ігор, в яких сума виграшу, що

виграли, не дорівнює сумі програшу тих, хто програв учасників. Прикладом такої гри можуть бути переговори про збільшення зарплати між профспілкою і керівництвом компанії. Ця ситуація може завершитися або тривалим страйком, в якій постраждають обидві сторони, або досягненням взаємовигідної угоди.

Дж. Неш в математичних викладках спрогнозував сучасне обличчя ринкової конкуренції – змодельював ситуацію, при якій обидві сторони використовують ідеальну стратегію, що призводить до створення стійкої рівноваги. Гравцям вигідно зберігати цю рівновагу, так як будь-яка зміна тільки погіршить їхнє становище. Таким чином практичне застосування теорії ігор дозволяє прогнозувати дії конкурентів організації. Але також дає можливості і для подолання внутрішньо організаційних конфліктів шляхом їх моделювання з урахуванням всіх складових. Це досить складно зробити на практиці, адже подібне моделювання вимагає урахування багатьох змінних.

Однак теорема теорії ігор про ситуацію рівноваги виявилася важливою для управлінців. Ситуація рівноваги – це ситуація одночасного задоволення інтересів всіх учасників конфлікту, тобто точка можливого подолання конфлікту. Теорема говорить, будь-який кінцевий конфлікт N суб'єктів з повною інформацією має ситуацію рівноваги. Тобто, ситуація рівноваги досягається в тому випадку, коли учасники конфлікту мають повноти інформації. Тому найкращою профілактикою конфліктів для управлінців є діяльність із надання своїй громадськості максимально повній інформації.

Таким чином, теорія ігор забезпечила математичне обґрунтування появи PR як діяльності, спрямованої на забезпечення комунікації, як із зовнішньою, так і з внутрішньою громадськістю організації.

У кількісній школі науки управління розрізняють два основні напрямки:

- перший напрямок розглядає виробництво як соціальну систему і передбачає використання системного, процесного і ситуаційного підходів;
- другий напрямок передбачає дослідження проблем управління на основі системного аналізу і використання кібернетичного підходу.

5.2. Системний підхід у менеджменті

Появі системного підходу в менеджменті взагалі, і в менеджменті персоналу зокрема, передували два досягнення в області науки:

- 1) застосування до аналізу соціальних явищ так званої «теорії загальних систем»;
- 2) усвідомлення необхідності комплексного підходу до вивчення менеджменту.

У першій третині ХХ ст. було сформовано міждисциплінарне синергетичне уявлення про Всесвіт, вихідним постулатом якого є твердження, що будь-яке ціле складається з частин, але є чимось більшим, ніж просто сума цих частин.

У 1937 році біолог **Людвіг ван Берталанфі** (1901–1972 рр.) поставив завдання розробити системний теоретичний каркас для опису будь-яких відносин, що існують у реальному світі. На його думку, відповідні знання (наукові дисципліни) мають схожі риси, які можна подати у вигляді «моделі загальної системи». Проте жодна з наук не охоплює всю сукупність знань, оскільки відображає тільки певну частину реальності. Л. Берталанфі шукав паралелі в різних дисциплінах, щоб узагальнити їх у теоретичну структуру. Результатом його пошуків стало виявлення рис, властивих усім наукам. Такими рисами системного бачення світу були:

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

Ці ідеї використовував засновник кібернетики **Норберт Вінер** (1894–1964 рр.), який прийшов до висновку, що системи контролюють себе за допомогою комунікацій. Комунікації надають інформацію і дозволяють системі пристосовуватися до свого оточення.

Кібернетика показала, що всі системи можуть бути сформовані так, щоб контролювати себе за допомогою комунікацій, що надають інформацію і допомагають пристосовуватися до свого оточення. Але якщо кібернетичні устрої в різних машинах спроможні контролювати взаємодію елементів машин, то Н. Вінер намагався зрозуміти механізм взаємовідносин між людиною і машиною і його вплив на суспільство.

Водночас із дослідженнями Вінера набула розвитку теорія інформації, її предмет – кодування, передавання і розшифровування повідомлень, ємності каналів і математичне вивчення зв'язку

Англо-американський економіст **Кеннет Боулдінг** (1910–1993 рр.) спробував поєднати ідеї Л. Берталанфі, кібернетику Н. Вінера і теорію інформації в систему, необхідну спеціалістам для створення мови, за допомогою якої вони могли б спілкуватися. За К. Боулдінгом, саме теорія загальних систем «спрямована на створення каркасу (структури), на який треба нанизувати певні дисципліни і предмети у відповідному порядку». Вона створює теоретичну і філософську основу для вивчення різних рівнів системи, виявлення її відкритості й розроблення інформаційної бази. Інакше кажучи, теорія систем є способом мислення в управлінні. Системний підхід до дослідження управління проілюстровано на рис. 5.1.

Теорія загальних систем посіла гідне місце в теорії менеджменту лише у 60-х роках ХХ ст. Вона замінила старий процесний підхід до управління, побудований на розумінні управлінської діяльності як функціонально обумовлених елементів, що впливають один із одного, системним підходом. При такому підході управління стало розглядатися як багатопланове, комплексне і динамічне явище, покликане забезпечити взаємозв'язок внутрішнього середовища організації з її зовнішнім оточенням.

Характерні особливості: визнання багатомірності організації та відповідного їй управління; наявність синергетичного ефекту; обумовленість кожного елементу управлінської діяльності зміною інших елементів та всієї організації в цілому

Теорія загальних систем (Л. фон Берталанфі, Н. Вінер, К. Боулдінг)

Вивчення цілого або «організму». Розуміння організму як «стійкого стану» його складових. Всі частини системи «відкриті» для впливу свого оточення та самі впливають на оточення

Концепція управління відповідно з цілями (П. Друкер)

Управління починається з розробки цілей і далі переходить до визначення функцій, системи взаємодії, процесів

Модель «Мак Кінсі 7 S» (Т. Пітер, Р. Уотерманн, Р. Паскаль, Е. Атос)

Зрозуміле, доступне і системне керівництво для аналізу головних внутрішніх чинників розвитку компанії і її перспектив на основі 7 складових:

Стратегія (strategy) – визначає вектор розвитку підприємства, завдання та перелік заходів по їх досягненню.

Сукупність навичок (skills) – практичні навички та компетенції, якими володіє персонал організації, і відмінні риси, властиві компанії, завдяки яким вона виділяється на тлі конкурентів.

Спільні цінності (shared values) – стандарти і норми роботи в компанії, принципи взаємодії співробітників, їх ставлення до діяльності організації, своєї праці і місця в ній.

Структура (structure) – організаційна ієрархія компанії розробляється таким чином, щоб процеси координації та інтеграції між рівнями керівництва всередині організації не зазнавали збоїв і неточностей.

Співробітники (staff) – люди, потрібні компанії, їх спеціалізація і кваліфікація, виконання професійних обов'язків.

Система управління (systems) – повсякденні процедури: прийняття рішень, інформування цільових аудиторій, комунікація всередині організації та ін.

Стиль взаємин (style) – поведінка вищих посадових осіб компанії, їх роль у прийнятті рішень щодо розвитку бізнесу

Рисунок 5.1 – Системний підхід до менеджменту [3]

Називають три відмінні риси нового системного підходу від старого процесного:

– по-перше, він виходить із багатомірності організації і відповідного їй управління. В управлінській діяльності почали враховуватися вплив і взаємодія безлічі чинників, що перебувають як усередині, так і поза організацією й справляють прямий і непрямий вплив на її функціонування;

– по-друге, управлінські вчення, що користуються новим підходом, більшою або меншою мірою виходять із наявності синергетичного ефекту. Суть останнього, як зазначалося, полягає в тому, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми його складових частин;

– по-третє, за системного підходу на протипагу процесному зміна кожного елемента управлінської діяльності розглядається як неминуче обумовлена зміна всіх інших елементів, а у кінцевому підсумку – всієї організації. Це вимагає комплексного вирішення будь-яких її проблем: великих і малих, простих і складних, поточних і перспективних.

Одним із найбільш послідовних представників системного підходу є теоретик сучасності у галузі управління **Пітер Фердінанд Друкер** (1909–2005 рр.). Центром його ідей щодо управління є вчення про менеджмент як про професійну діяльність і менеджера як професію. П. Друкер заявляє про свій пріоритет у створенні систематизованого вчення про управління і відповідно – про навчальну дисципліну, що дало можливість розпочати системне вивчення менеджменту в навчальних закладах.

Відповідно до нього елементи, які складають зміст управлінської діяльності, не просто функціонально впливають один на одного, на що робив акцент процесний підхід, а всі без винятку взаємопов'язані, впливають один на одного як безпосередньо, так опосередковано. У результаті зміна в одному з них обумовлює зміну в інших, а в кінцевому підсумку – у всій організації. Це потребує комплексного вирішення всіх її проблем: великих і малих, простих і складних, поточних і перспективних.

Одним із найбільш відомих положень, висунутих П. Друкером, є його концепція управління відповідно до цілей. Лише після розробки цілей можна визначати функції, систему і методи взаємодії елементів процесу управління. Це докорінно заперечувало логіку, прийнятій із часів А. Файоля, згідно з якою головними були функції та процес. Визначення мети є передумовою планування, прийняття рішень і щоденної роботи (рис. 5.2).

П. Друкер значною мірою продовжив лінію А. Файоля зі створення цілісної концепції управління і визначені ролі професійного менеджера в організації. На його думку, ця роль є виключною, і управлінська еліта є основою підприємництва і повинна відігравати головну роль у розвитку сучасного бізнесу і сучасного суспільства. Це не завадило висунути ідею самоуправління трудового колективу, відповідно до якої робітники та службовці повинні вибирати спеціальний орган, який займався б вирішенням соціальних проблем, що, на його думку, підвищує їх відповідальність за справи фірми.



Рисунок 5.2 – Процес управління за цілями

Сьогодні в США та у переважній більшості інших англomовних країн виділяють три або чотири групи менеджерів (керівників), залежно від рівня та ієрархії управління: вищий – executives, високий – senior, або upper-middle managers, середній – middle managers і нижчий – entry-level managers, або supervisors.

Перша група – управлінська еліта, куди входять президенти, віцепрезиденти, голови рад директорів великих корпорацій. На цьому рівні формуються цілі, політика і напрямки розвитку корпорації. Їх завданням є організація стратегічного планування, забезпечення стабільного розвитку, високих прибутків, розширення ринків збуту підприємств, що входять до корпорації.

Менеджери високого і середнього рівнів – керівники відділень, філіалів і окремих служб центрального апарату управління. Їх називають по-різному: керуючі, директори, голови, начальники та ін. Вони відповідають за розробку і реалізацію поточних планів, розробляють процедуру реалізації тих рішень, що приймаються вищим керівництвом. Вказані менеджери наділяються правами у використанні ресурсів, прийомі на роботу нових працівників, купівлі та продажу продукції, обладнання.

Менеджери нижчого рівня – керівники, зайняті оперативним управлінням, – майстри, бригадири та ін. Їх завданням є реалізація планів, прийнятих на середньому рівні, здійснення контролю за роботою працівників, усунення збоїв у роботі, простоїв тощо.

У 1980-ті роки однією з найпопулярніших теорій у межах системного підходу стала **концепція «7-S»**, розроблена двома парами дослідників, які співпрацювали з консультативною фірмою «Мак-Кінсі», тому іноді в літературі її називають моделлю «Мак-Кінсі 7-S». Першу пару склали **Томас Пітерс** і **Роберт Уотерман** – автори праці «У пошуках ефективного управління» і другу пару – **Річард Паскаль** і **Ентоні Атос**, автори праці «Мистецтво японського управління: посібник для американських управлінців».

Дослідження цих спеціалістів у галузі управління дали змогу дійти висновку, що ефективна організація формується на базі семи взаємозалежних складових, зміна кожної з яких потребує відповідної зміни решти шести. Через

те, що англійською мовою назва всіх цих складових починається на «S» (літери «S»: стратегія (strategy), структура (structure), системи (systems), штат (staff), кваліфікація працівників (skilled), спільні цінності (shared values), стиль (style)) ця концепція (модель) дістала назву «7-S».

Ключовими складовими цієї концепції є:

– *стратегія* – плани і напрями дії, які визначають розподіл ресурсів, а також фіксують зобов'язання здійснити певні дії у часі для досягнення поставлених цілей;

– *структура* – внутрішня композиція організації, що відображає її розчленування на підрозділи, ієрархічну субординацію цих підрозділів у поділі влади між собою;

– *системи* – процедури і рутинні процеси, що відбуваються в організації;

– *штат* – важливі групи кадрів, що існують в організації, охарактеризовані за віком, статтю, освітою тощо;

– *стиль* – спосіб, яким керівники управляють організацією; сюди ж належить організаційна структура;

– *сума навичок* – можливості ключових фігур в організації;

– *спільні цінності* – зміст і утримання основних напрямів діяльності, які організація доводить до своїх членів.

Відповідно до цієї концепції, тільки ті організації можуть ефективно функціонувати і розвиватися, в яких менеджери здатні забезпечувати гармонійний стан системи, що складається з названих семи компонентів. Цей взаємозв'язок основних чинників розвитку показано на схемі (рис. 5.3).

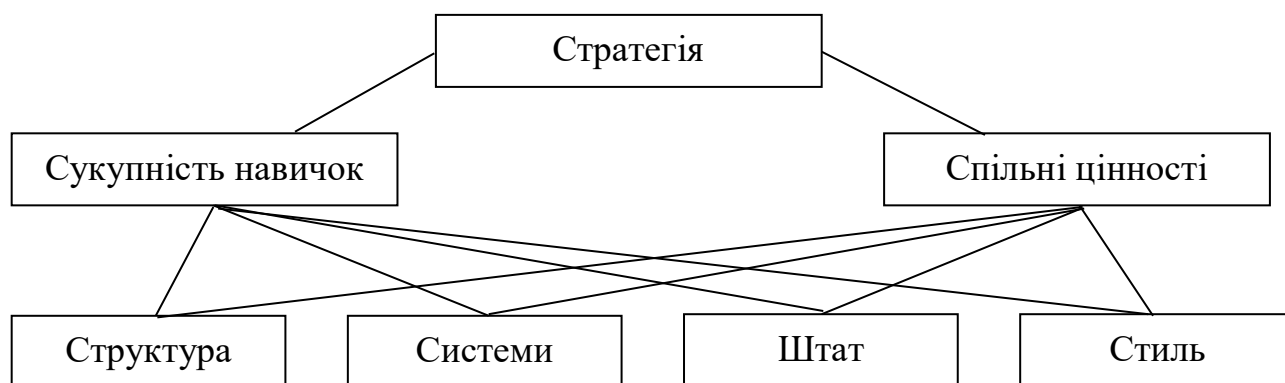


Рисунок 5.3 – Модель «Мак-Кінсі 7S» [3]

Значення цієї моделі полягає у тому, що вона демонструє важливість для планування не тільки розроблення фінансових показників, але й урахування якості роботи і кваліфікації працівників, тобто навичок, а також людських стосунків і особистих потреб членів організації, виражених у поняттях «спільні цінності» і «культура організації». Вона визначає послідовність внутрішніх дій організації після прийняття певної стратегії:

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

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

В умовах сучасного інноваційного розвитку внутрішнє середовище організації на противагу попередньому порівняно плавному, розміреному і цілком визначеному перебігу подій увесь час стрімко змінюється, причому найчастіше різко і як найнесподіваніше.

Тому теорія загальних систем з її абстрактним пошуком паралелей у різних дисциплінах із метою інтеграції знань (теорії) і практики не сприяла досягненню результатів як менеджерами, так і вченими.

5.3. Ситуативний підхід до дослідження управління

Зміни в одній змінній через систему зв'язку впливають на стан інших, тому підтримка балансу і гармонії між ними є головним завданням сучасного менеджменту.

У рамках системного підходу набули широкого поширення чисельні кількісні теорії управління, поштовхом до виникнення яких стала поява і поширення кібернетики та різних математичних методів. Їх послідовники, спираючись на формалізований опис різних ситуацій, намагалися за допомогою моделювання знайти оптимальне рішення проблем, які стояли перед організацією.

Нові реалії відобразив ситуативний підхід до менеджменту, який не виключав попередні. Його основи заклав Г. Деніссон, який стверджував, що застосування різних методів управління обумовлено ситуацією, тобто конкретним набором обставин, які в даний час або в майбутньому істотно впливають на стан організації.

Суть ситуаційного підходу полягає в тому, що одні й ті самі функції управління по-різному реалізуються в конкретних ситуаціях, завданнях менеджменту, щоб на основі детального аналізу факторів, які формують цю ситуацію, підібрати необхідні прийоми і методи вирішення проблем, які виникають, з урахуванням їх переважних недоліків і реальних можливостей застосування.

Основою ситуаційного підходу є так званий «закон ситуації». Згідно з цим законом менеджери тривалий час аналізують обставини, що складаються в організаціях, і використовують відповідні управлінські концепції.

Ключовими ідеями ситуаційного підходу є:

- ситуативні вірогідні чинники враховуються у стратегіях, структурах і процесах, у результаті чого досягається якісне виконання;
- існує більше одного шляху досягнення цілі;
- менеджери можуть пристосовувати свої організації до ситуації або змінювати ситуацію відповідно до вимог організації.

Таким чином, здійснюючи всі необхідні управлінські дії (планування, організація, мотивація, контроль) менеджер має виходити з аналізу поточної

ситуації. Для ефективного управління в кожній конкретній ситуації менеджеру потрібно здійснити чотири обов'язкових кроки:

- 1) аналізувати ситуацію з точки зору, що є характерним для певної організації;
- 2) обрати відповідний підхід до здійснення управління, який є найкращим для вирішення питання;
- 3) управління має створювати потенціал для переходу до нового управлінського стилю;
- 4) управління має впровадити певні зміни, що дасть змогу пристосуватися до ситуації.

Ситуативні теорії, описуючи, як пристосовувати організацію до конкретних вимог, здійснювати зміни і перестановки найбільш раціонально і безболісно, створювати і розвивати адаптивний потенціал, заперечують наявність універсальних підходів до управління, наявність узагальнених, всеохоплюючих принципів побудови і здійснення будь-якого управління. З погляду цих теорій, управління є насамперед здатністю менеджерів зрозуміти ситуацію, визначити її характеристики і вибрати відповідний спосіб управління, а вже потім враховувати наукові рекомендації в галузі управління, які мають узагальнений і універсальний характер.

Реалізація ситуативного підходу вимагає від менеджерів глибоких знань, вміння швидко орієнтуватися в обставинах, які постійно змінюються, творчого підходу до справи, здатності не тільки вирішувати самому, але й організувати колективну працю підлеглих.

Як і системний підхід, ситуативний підхід використовується не сам по собі, а як основа певних конкретних концепцій управління. Ситуативний підхід до дослідження управління наведено на рис. 5.4.

Ситуаційний підхід склав одну з основ концепції стратегічного управління, яка активно розробляється в наш час. Одним із засновників її є видатний американський спеціаліст в галузі менеджменту **Ігор Ансофф** (1918–2002 рр.).

Термін стратегічне управління (стратегічний менеджмент) був уведений у лексикон науковців та бізнесменів наприкінці 60–70-х років ХХ ст. з метою розмежування поточного управління на рівні виробництва та управління, що здійснювалося на вищому рівні. Топ-менеджери провідних світових компаній поступово переставали користуватися старою виробничою концепцією менеджменту, коли головна увага спрямовувалася на виробництво продукту, а питання, пов'язані з його продажем, вважалися другорядними.

Першим важливим кроком на шляху глибокого осмислення необхідності стратегічного управління була розширена конференція у м. Піттсбург (США, травень 1971 р.), коли було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні західними і східними компаніями, а також окреслено основні напрями подальшого розвитку стратегічного управління. Починаючи з 1973 р., принципи стратегічного управління завойовують визнання у розвинутих

країнах з ринковим типом економіки, а наприкінці 80-х – початку 90-х рр. XX ст. домінують у більшості корпорацій світу.

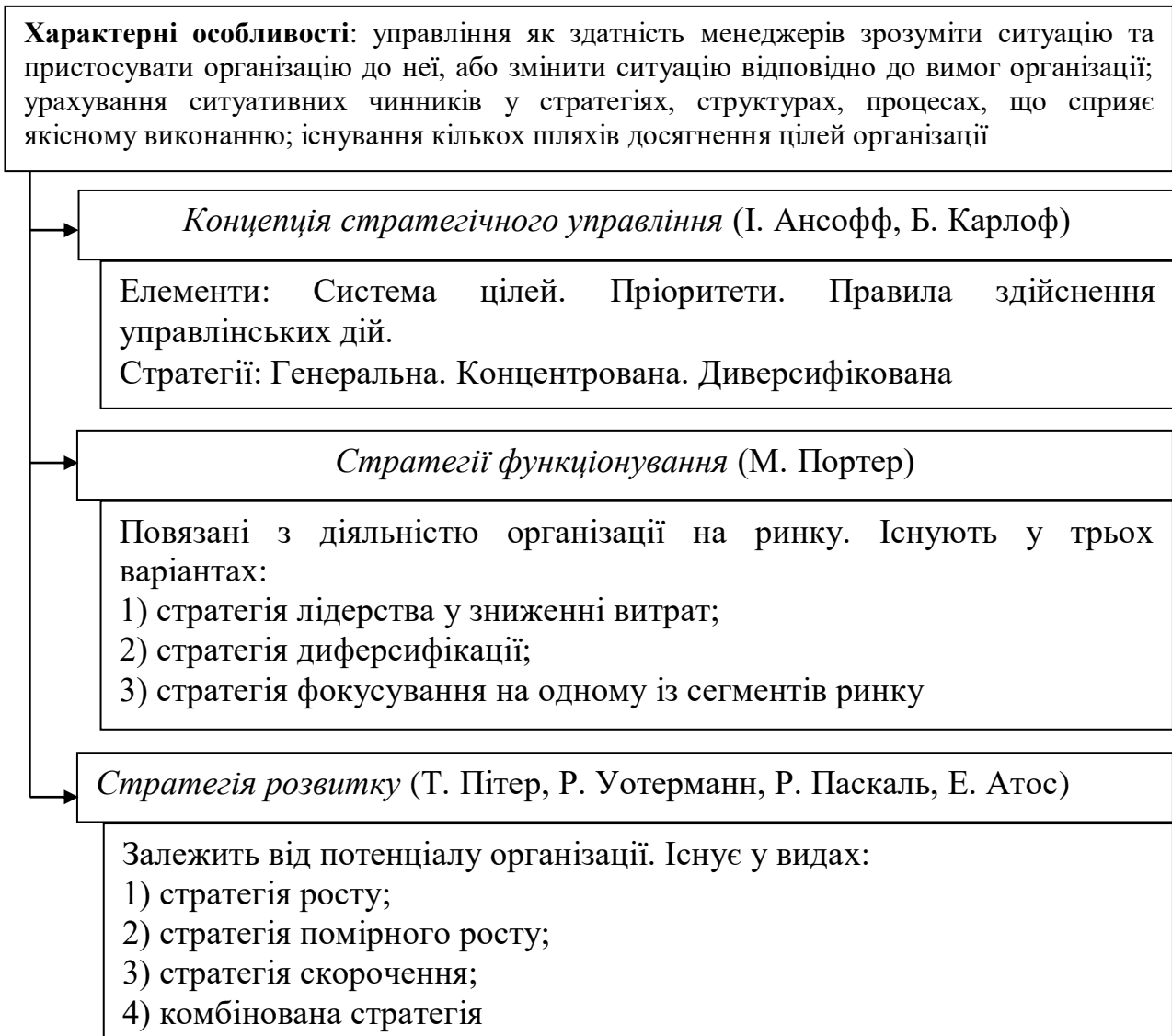


Рисунок 5.4 – Ситуативний підхід до менеджменту [3]

Стратегічне управління часто називається ринковим стратегічним управлінням, що підкреслює ринкову, зовнішню орієнтацію підприємства. Відповідно, стратегічний аналіз також має зосереджуватися, насамперед, на вивченні ринку, і лише потім на дослідженні внутрішніх ресурсів і можливостей.

Вченими, зокрема І. Ансоффом, пропонується певна періодизація етапів розвитку систем управління:

1. Управління на основі контролю виконання (з 1900-х рр.) – рішення приймаються на основі короткострокових планів (бюджетів), аналізу минулих тенденцій і контролю відхилень.

2. Управління на основі екстраполяції (з 1950-х рр.) – для прийняття рішень використовуються довгострокові плани, що будуються на основі

минулого; розробляються програми розвитку, передбачаються можливості та загрози.

3. Управління на основі передбачення змін (з 1970-х рр.) – початок стратегічного планування, зорієнтованого на передбачення зовнішніх можливостей та загроз; використовуються наукові методи дослідження навколишнього середовища, а в результаті формується стратегічний план.

4. Управління на основі гнучких термінових рішень (з 1990-х рр.) – концепція стратегічного менеджменту; майбутнє передбачається на основі слабких сигналів, аналізується зовнішнє середовище з метою приведення внутрішніх параметрів підприємства у відповідність з оточенням, рішення приймаються в реальному масштабі часу.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно складають один цілісний механізм, всередині якого існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність. Саме у цьому полягає важлива особливість структури стратегічного управління.

На рис. 5.5 наведена схема стратегічного управління організацією.

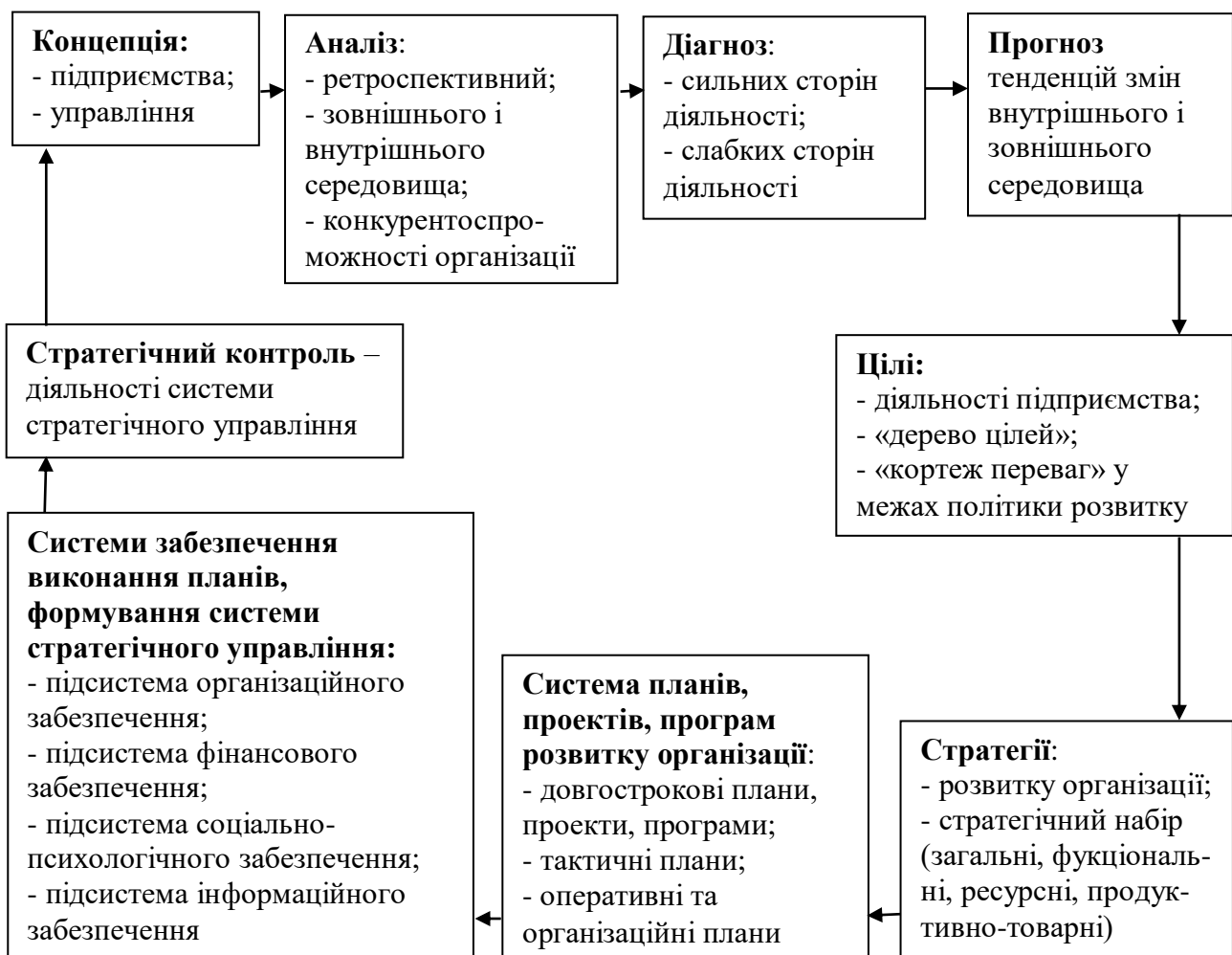


Рисунок 5.5 – Концептуальна схема стратегічного управління організацією [3]

Стратегія підприємства складається з таких взаємопов'язаних завдань:

1. Визначення сфери діяльності підприємства і формування стратегічних напрямів.
2. Постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення.
3. Формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва.
4. Реалізація стратегічного плану.
5. Оцінка результатів діяльності. При необхідності зміна стратегічного плану або способів його реалізації.

Стратегічний аналіз макросередовища дає змогу менеджеру визначити сферу діяльності підприємства, а також види продукції (послуг), які воно реалізовуватиме своїм клієнтам, тобто сформулювати перше стратегічне завдання.

Друге завдання – визначення цілей. Цілі класифікуються на короткострокові і довгострокові. Перші передбачають швидке одержання потрібних результатів, другі – визначають дії, що необхідно здійснити сьогодні заради бажаного результату завтра. Якщо передбачається вибір між досягненням довгострокових і короткострокових цілей, перевагу віддають довгостроковим. Якщо загальна мета підприємства розбита на кілька конкретних завдань для кожного підрозділу підприємства, то формується загальна зацікавленість у результатах роботи. В ідеалі підприємство має бути єдиною командою, де кожен структурний підрозділ робить усе можливе для досягнення бажаних результатів, тим самим сприяючи розв'язанню поставлених завдань – одержати максимум прибутку при мінімумі затрат ресурсів.

У практичній діяльності розрізняють фінансові та стратегічні цілі. Фінансові цілі обов'язкові, тому що брак фінансових ресурсів може залишити підприємство без коштів, необхідних для виконання стратегічних програм. Стратегічні цілі спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку і довгостроковий розвиток бізнесу.

Стратегічний аналіз є інструментом вирішення третього стратегічного завдання, що дає можливість керівництву підприємства сформулювати стратегію для досягнення намічених цілей. Цілі – це результати, що їх передбачає одержати підприємство, а стратегія вказує шляхи їх досягнення. Дійсно, стратегія – це інструмент менеджера для виконання відповідних завдань як стратегічного, так і фінансового напрямку. Щоб визначити стратегію, необхідно вивчити, проаналізувати внутрішній стан підприємства і зовнішні чинники. Тільки чітка оцінка становища підприємства на ринку, з урахуванням його особливостей, допоможе визначити стратегію, що сприяла б досягненню намічених цілей і фінансових результатів.

Отже, стратегія підприємства, як правило, складається з продуманих цілеспрямованих дій та реакції на передбачуваний розвиток подій і конкурентну боротьбу.

Зовнішнє середовище підприємства швидко змінюється. Це пов'язано з відкриттям нових технологій, розробкою й успішним виведенням конкурентами на ринок нового товару, новою державною регламентацією та іншими чинниками. Для підприємства завжди має місце відповідний ступінь невпевненості в майбутньому, і менеджери не можуть передбачити всі стратегічні дії заздалегідь і прямувати в цьому передбаченому напрямі, не вносячи зміни.

Таким чином, стратегія підприємства складається із запланованих дій і поправок, якщо в них є потреба. Формування стратегії включає розробку плану дій та їх адаптацію до нової ринкової ситуації. Поточна стратегія розробляється менеджером підприємства з урахуванням подій, що відбуваються як усередині, так і за межами підприємства.

У діловому житті під концепцією стратегічного управління мають на увазі загальну концепцію досягнення цілей, вирішення проблем, які стоять перед нею, і розподіл необхідних для цього обмежених ресурсів. Така концепція містить кілька елементів. Першим елементом є *система цілей*, що охоплює місію, загальноорганізаційні та специфічні цілі.

Другий елемент стратегії – *пріоритети*, тобто головні принципи розподілу ресурсів. Останні можна передусім спрямовувати на вирішення найбільш важливих і актуальних для організації проблем; можна виділяти пропорційно до потреб, а в ідеалі – у повній відповідності з ними; їх можна надавати всім підрозділам порівну, якщо вони близькі за розмірами і займаються подібними видами діяльності.

Третім елементом стратегії є *правила вчинення управлінських дій*, наприклад, оцінка роботи персоналу, регламентація внутрішніх відносин, виконання різноманітних спеціальних операцій, контактів із зовнішнім середовищем.

Зазвичай організація має не одну, а кілька стратегій. Головна з них – генеральна стратегія, що відображає засоби здійснення місії організації. Для особливих випадків розробляються спеціальні стратегії, наприклад стратегія поведінки у разі наближення банкрутства. Проте основними робочими стратегіями є так звані «функціональні». Вони визначають способи досягнення специфічних цілей організації, що стоять перед її окремими підрозділами і службами.

Кожна функціональна стратегія має визначений об'єкт, на який вона спрямована. Якщо об'єкт являє собою щось ціле, не розділене на окремі частини, то говорять про концентровану стратегію. Якщо такий поділ існує, і в завдання стратегії входить забезпечення незалежного розвитку окремих частин об'єкта на основі збереження взаємодопомоги і взаємопідтримки, мова йде про диверсифіковану стратегію.

На думку одного з головних дослідників цієї проблематики шведського дослідника і консультанта у сфері стратегічного менеджменту, професора Стокгольмського університету **Бенгта Карлофа** (нар. 1937 р.), існує низка основних чинників, що впливають на стратегію будь-якої організації і надають

їй специфічних властивостей: місії організації, конкурентні переваги, організаційні чинники, розміри ресурсів, потенціал розвитку, культура і компетентність управління.

Крім перелічених чинників, на стратегію впливає ступінь ризикованості діяльності організації, рівень підготовки і досвіду кадрів, залежність організації від зовнішнього середовища і від раніше взятих на себе зобов'язань.

Процеси, в яких бере участь організація, поділяються на дві групи: процеси функціонування і процеси розвитку. Аналогічний підхід може бути застосований і до стратегії.

У стратегії функціонування, на думку професора Гарвардської школи бізнесу **Майкла Портера** (нар. 1947 р.), автора широко відомих п'яти чинників конкуренції, можна виділити три її варіанти: стратегію лідерства у зниженні витрат, стратегію диференціації і стратегію фокусування.

Стратегія лідерства у зниженні витрат на практиці застосовується найчастіше. Вона орієнтує організацію на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах. Реалізація такої стратегії на практиці ускладнюється низкою обставин, зокрема інфляцією, що знецінює одержуваний прибуток, відсутністю в сучасних умовах однозначного зв'язку між зростанням масштабів діяльності та зниженням витрат, неможливістю досить часто швидко переорієнтувати масове виробництво внаслідок його інертності, привабливістю стратегії для конкурентів.

Стратегія диференціації передбачає концентрацію організацією своїх зусиль у кількох напрямках, де вона намагається досягти переваги над іншими. Через те, що ці напрямки можуть бути різноманітними, то існує багато варіантів цієї стратегії. Водночас диференціація пов'язана зі значними витратами, тому навіть при орієнтації на неї попередня стратегія цілком не відкидається.

Стратегія фокусування ґрунтується на виборі одного із сегментів галузевого ринку і досягненні на ньому безумовних конкурентних переваг шляхом реалізації однієї з описаних стратегій. Проте ці переваги можна втратити внаслідок високих витрат, недостатньої диференціації діяльності або продукту, а також можливості порівняно легкого проникнення у певний сегмент конкурентів.

М. Портер вважає, що організація, яка не зуміла спрямувати свою стратегію в одному з цих напрямків або «застрягла на половині дороги», виявляється надзвичайно уразливою в стратегічному плані. Часто вона відчуває гострий брак інвестицій і змушена скорочувати масштаби своєї діяльності.

Таким чином, основними рисами, характерними для сучасної концепції стратегічного управління, є:

1) певне поєднання системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі;

2) орієнтація на вивчення умов, у яких функціонує підприємство. Це дає змогу створювати адекватні системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від іншої залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища;

3) концентрація уваги на необхідності збирання та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація й використання інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

4) можливість прогнозування наслідків рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;

5) застосування певних інструментів та методів розвитку підприємства (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів та програм, стратегічного контролю тощо).

Таким чином, стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, що допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, які сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. Іншими словами, стратегічне управління є фундаментом загального підходу до управління всією компанією. Виконавчий комітет однієї з успішних американських компаній вдало сформулював цю думку: «В основному наші конкуренти знають ті самі фундаментальні концепції, методи та підходи, що й ми, і вони також мають всі можливості для чіткого впровадження їх, як і ми. Зазвичай, різниця у рівні досягнутого ними та нами успіху полягає у відносній старанності та дисциплінованості, з якою ми та вони розробляємо та виконуємо свої стратегії на майбутнє».

Постає інше доречне запитання, наскільки концепція стратегічного управління здатна забезпечити організаціям у сучасному світі кращі шанси на виживання, комерційний успіх та стійкий розвиток. Вивчення чималого закордонного і не досить значного вітчизняного досвіду вільного організаційного розвитку показує, що:

– у наші дні в організаціях, що будують своє функціонування відповідно до певної стратегії, і в організаціях, що не мають стратегій, шанси вижити майже однакові;

– у сучасному хаотично змінному організаційному оточенні концепція стратегічного управління не є панацеєю та не гарантує успішного організаційного розвитку, хоча і привносить в управління організацією певну доцільність;

– в організаціях, що не мають чітко сформованої стратегії функціонування, розвиток має еволюційний характер, тоді як в організаціях, що керовані відповідним стратегічним планом, такий розвиток відбувається революційно;

– успіх притаманний тим організаціям, чиї стратегії націлені на активне використання внутрішнього потенціалу організації для зміни зовнішнього оточення, а не простого пристосування до нього;

– ні розробка стратегії, ні ефективна її реалізація, ні успішні організаційні зміни неможливі, якщо на підприємстві немає функціонуючого механізму навчання та управління організаційним знанням.

Отже, необхідність змін в організаціях рано чи пізно виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку вони дотримуються, що є визначальним фактором їх функціонування. Проте від того, як будуть здійснюватися ці зміни на підприємстві, залежить не лише його «вік», але й ефективність його функціонування.

Таким чином стратегії, якими керуються підприємства у бізнесі, у систематизованому (явному) вигляді розробляються і реалізуються за допомогою стратегічного управління, концепцію якого досить часто називають філософією сучасного бізнесу.

Питання для перевірки знань

1. Викладіть зміст кількісного підходу.
2. У чому полягає сутність процесного підходу?
3. У чому сутність системного підходу?
4. У чому відмінність ситуаційного підходу від інших?
5. Наведіть переваги і недоліки різних підходів до управління організацією.
6. У чому полягає зміст управління за цілями?
7. Що являє собою стратегічне управління? У чому його переваги?
8. Яким чином виникає синергетичний ефект?

Тести

1. Який із підходів розглядає управління як безперервний процес?
 - а) кількісний;
 - б) процесний;
 - в) системний;
 - г) ситуаційний.

2. У якому з підходів методи управління обираються в залежності від конкретної ситуації?
 - а) кількісний;
 - б) процесний;
 - в) системний;
 - г) ситуаційний.

3. Який підхід в управлінні виник в результаті розвитку точних наук?

- а) кількісний;
- б) процесний;
- в) системний;
- г) ситуаційний.

4. Який підхід розглядає організацію як єдине ціле?

- а) кількісний;
- б) процесний;
- в) системний;
- г) ситуаційний.

5. Стратегія організації – це:

- а) усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей;
- б) комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді;
- в) план реалізації цілей;
- г) поточні плани для досягнення цілей.

6. Ситуацію у менеджменті організації слід розуміти як

- а) конкретний набір обставин, які впливають на організацію у даний час;
- б) набір певних обставин;
- в) набір проблем у даний час;
- г) обставини, які не дозволяють ефективно здійснювати певний вид діяльності.

7. Висновок про те, що головні причини того, що відбувається усередині організації, слід шукати за її межами, було зроблено за результатами досліджень:

- а) класичної теорії менеджменту;
- б) ситуаційного підходу до менеджменту;
- в) процесного підходу до менеджменту;
- г) системного підходу до менеджменту.

8. Управління за цілями розробив:

- а) Д. Макклелланд;
- б) Е. Мейо;
- в) П. Друкер;
- г) М. Портер.

9. Менеджер низового рівня менеджменту забезпечує:

- а) виконання оперативних завдань;
- б) розробляє тактику, забезпечує реалізацію стратегії;
- в) ставить цілі і розробляє стратегію;
- г) виконує всі перелічені функції.

10. Управління за цілями орієнтується на:
- а) досягнення цілей і завдань, що мають об'єктивну потребу вирішення;
 - б) досягнення сукупностей цілей та завдань, що стоять перед організацією;
 - в) визначення повноважень і обов'язків усіх керівників підприємства;
 - г) складання реальних планів досягнення визначених цілей.

Використана література

1. Баранников А. Ф. Теорія організації: підручник для вузів / А. Ф. Баранников. – М. : ЮНІТІ-ДАНА, 2004. – 700 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
3. Дідковська Л. Г. Історія вчень менеджменту : навч. посібник / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2008. – 477 с.
4. Жуковська Л. Е. Теорія організацій: навч. посіб. / Л. Є. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 264 с.
5. Іванова Т. Ю. Теорія організації: навч. посібник / Т. Ю. Іванова, В. І. Приходько. – СПб. : Пітер, 2004. – 272 с.
6. Керженцев П. М. Принципи організації / П. М. Керженцев. – М. : Економіка, 2000. – 461 с.
7. Колокнева М. В. Теория организации в вопросах и ответах: учеб. пособие / М. В. Колокнева. – М. : ТК «Велби»: «Проспект», 2004. – 280 с.
8. Лафти Дж. К. Теория организации: учеб. пособие / Дж. К. Лафти. – М. : ТК «Велби», «Проспект», 2006. – 416 с.
9. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – [8-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 848 с.

Тема 6. СУЧАСНА УПРАВЛІНСЬКА НАУКА: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

- 6.1. Підходи до управління й планування на підприємствах.
- 6.2. Сучасні стратегії розвитку.
- 6.3. Сучасні концепції бізнесу.

6.1. Підходи до управління й планування на підприємствах

У державах з ринковою економікою динамічно вдосконалюється управління й планування в корпораціях і організаціях. Компанії зазвичай використовують два види планування: довгострокове (стратегічне) і поточне, або річне фінансове. Стратегічне планування здійснює, як правило, невелика група фахівців під керівництвом глави підприємства, який зосереджує увагу на розробці довгострокових рішень, прийнятих на основі економічного аналізу ринкової ситуації. Через складність цього процесу в ньому використовуються такі інструменти планування, як економетричні прогнози або моделі, розроблені відповідними фахівцями. Первинним об'єктом аналізу стратегічного планування є стратегічний господарський центр (СГЦ), що поєднує кілька виробничих відділень (філій) підприємства, які діють на ринку як самостійна господарська одиниця, – центр прибутку (profit-center). Стратегічне планування має на меті давати обґрунтовану оцінку майбутньої рентабельності СГЦ, на основі якої приймаються рішення щодо припинення різних видів підприємницької діяльності.

Поточне, або річне планування ґрунтується на показниках стратегічного плану. Річний план (бюджет) – це оперативний документ, за яким СГЦ визначає плановий обсяг виробництва. У річному плані деталізуються плани виробництва й збут (поквартально й щомісячно), а також визначаються завдання для низових рівнів підприємства. Розробка річного плану починається з прогнозу обсягу продажів товарів і послуг, після чого розраховуються витрати виробництва й очікуваний прибуток.

Американські великі компанії використовують безліч деталізованих варіантів контролю за витратами, що є управлінськими інструментами і дає можливість визначити величину продажів продукції як основу для розробки річних планів підрозділів вищого порядку. Системи планування побудовані з урахуванням можливості швидкого реагування на зміну споживчого ринку й ринкової конкуренції. Свою гнучкість вони підвищують двома шляхами, один із яких передбачає:

- скорочення планованого періоду (від 5 до 2 років стратегічного планування);
- прогнозування й планування завдань на новітній основі, тобто щомісяця замість установаження твердих показників на рік.

Другий шлях передбачає: скорочення часу виконання замовлення і його постачання; встановлення тісніших контактів із замовником. Будь-які

розбіжності з планом обговорюються з групою маркетингу й фінансів виробничого відділення; розробляються заходи щодо регулювання плану. Основні показники, що постійно перебувають під контролем керівництва, – кількість замовлень; час, що витрачається на виробництво; підвищення продуктивності праці; рівень виробничих запасів; витрати на капіталовкладення.

Стратегічне управління почало входити до практики управління американських компаній наприкінці 60-х років ХХ ст. У той час його головним об'єктом була диверсифікація діяльності, тобто кожне виробниче відділення обслуговувало певну групу ринків з різними перспективами.

Із 70-х років ХХ ст. спрямованість стратегічного управління змінилася. У 80-ті роки воно стало основою стратегічного планування, орієнтованого на оцінку доцільності розвитку окремих галузей господарської діяльності, що залежать не стільки від їхньої поточної ефективності, скільки від їхньої результативності у майбутньому. Тому головна увага кожного конкретного підприємства зосереджується на основному конкурентному сегменті ринку в певній галузі або підгалузі. Першим етапом розробки є визначення відповідних центрів (секторів ринку) і їхнє дослідження поза зв'язком зі структурою підприємства і її поточною діяльністю. Результатом аналізу є оцінка перспектив, що можуть відкритися на ринку будь-якому конкурентові щодо обсягів, норми прибутку, стабільності й технології. Другий етап – вирішення питання про способи конкуренції певної організації з іншими у відповідній сфері.

За головну ціль бізнесу виступає його вартість для акціонерів. Корпорація розглядається в цілому, а не як набір структурних елементів – стратегічних господарських одиниць або центрів (СГЦ). Організаційну структуру стратегічного управління становлять відділ стратегічного розвитку на вищому рівні управління й СГЦ.

Різні сегменти бізнесу містять у собі специфічні управлінські завдання і потенційні можливості створення вартості.

Ранжування сегментів дозволяє оцінити ступінь їх взаємозв'язку в угрупованні, внесок в обсяг продажів і прибуток, потенціал зростання сегмента, географічне охоплення. Географічне охоплення дозволяє оцінити залежність компанії від ринку (зростаючий, що падає), поєднати потенціал СГЦ і потенційні можливості ринку і завоювати плацдарм у зростаючому секторі. Угруповання СГЦ дозволить ранжувати їх значущість і внесок в результати компанії, позиціонувати СГЦ в ринкових сегментах.

Кожен СГЦ характеризується певним видом попиту і певною технологією. Найважливішим завданням стратегії в умовах швидкого розвитку науково-технічного прогресу стає визначення співвідношень між старою й новою технологіями: збереження (і на який термін) традиційної технології або перехід на нову, за якої певна частина продукції виявиться застарілою.

У великих компаніях США для розробки й реалізації стратегії створюється управлінська структура, що не тотожна організаційній структурі

класичного промислового підприємства. Основною ланкою цієї системи стали СГЦ, куди входять виробничі відділення за такими ознаками: спільність ринків збуту, однотипність і взаємозамінність продукції; забезпеченість ресурсами; наявність порівнянних за профілем і потенціалом конкурентів. Кількість СГЦ у компаніях значно менша від кількості виробничих відділень. Наприклад, у компанії «Вестингауз-електрик» виробничі відділення об'єднані у 37 СГЦ.

Керівні СГЦ відповідають за розробку й виконання стратегічного плану свого центру. Вони наділяються додатковими повноваженнями, що дають їм змогу залучати для досягнення стратегічних цілей ресурси виробничих відділень. Для СГЦ визначаються показники оцінки діяльності і певний порядок їхнього стимулювання. Поряд з обов'язковими для всіх показниками (прибуток, обсяг реалізації, фондівіддача) для них устанавлюються показники динаміки досягнення довгострокових цілей: етапи розробки й освоєння нової продукції, нарощування виробничих потужностей, збільшення обсягу продажів та ін.

СГЦ відповідають за вибір сфери діяльності, розробку конкурентоздатності виробів і збутової політики, формування номенклатури виробів. Після розробки номенклатури виробів відповідальність за реалізацію прибутку в деяких компаніях передається у виробничі відділення.

Головними критеріями утворення СГЦ усередині організації є ефективність розвитку певного стратегічного напрямку; ефективне використання технології; високий рівень рентабельності. При прийнятті рішень про створення СГЦ насамперед визначаються:

- потреби, які потрібно задовольняти;
- перехід до нових технологій;
- типи клієнтів.

Різні категорії клієнтів (кінцеві споживачі, промисловці, державні організації) звичайно розглядаються як різні СГЦ і визначаються показниками збільшення обсягів виробництва, рентабельності, нестабільності, факторами успіху. Визначальними факторами є: фаза розвитку попиту; розміри ринку; купівельна спроможність; торговельні бар'єри; звички покупців; інтенсивність конкуренції; канали збуту; нестабільність у країні.

Перераховані фактори можуть бути зовсім різними у різних країнах. Якщо ж показники й перспективи майже збігаються у двох або більше країнах, їх розглядають як один стратегічний господарський центр (СГЦ).

Першою американською компанією, що застосувала СГЦ у якості внутрішньофірмових організаційних одиниць, відповідальних за розробку стратегічних позицій в одній або декількох зонах господарювання, був «Дженерал Електрик», що побудував свою систему стратегічного управління так, що всі виробничі відділення, а також групи заводів, конструкторські бюро, збутові контори стали розподіленими між СГЦ, щоб останні відповідали не тільки за планування й реалізацію стратегії, але й за кінцевий результат – одержання прибутку. У той час на великих американських підприємствах налічувалося від 30 до 50 СГЦ. Вони створювалися на різних рівнях

управління, включно з підгалуззями, групами виробництв або напрямками з виробництва окремих товарів. Всі вони мали однаковий статус у системі стратегічного управління незалежно від масштабів діяльності організації.

Досвід управління й планування у США й інших розвинених країнах з урахуванням конкретних умов і специфіки може бути використаний у великих українських компаніях.

Підготовка спеціалістів у сфері менеджменту стала додатковим чинником переходу від випадкових підходів, часткового аналізу до систематизації знань у царині економічних зусиль людини. Менеджер був визнаний спеціалістом, що заслуговує на увагу і повагу.

6.2. Сучасні стратегії розвитку

Якщо стратегія функціонування насамперед пов'язана з діяльністю організації на ринку, то стратегія розвитку безпосереднім об'єктом має потенціал організації. На сьогодні прийнято говорити про чотири види цієї стратегії: зростання, помірне зростання, скорочення і комбіновану.

Стратегія зростання властива насамперед молодим організаціям, що прагнуть незалежно від сфери діяльності в найкоротші терміни зайняти лідерські позиції, або тим, хто перебуває на «вістрі» науково-технічного прогресу, їм властиві постійні й високі темпи збільшення масштабів діяльності, що вимірюються десятками відсотків на рік. Як приклад тут можна назвати компанію «Майкрософт», яка займається розробленням і виробництвом комп'ютерних програм.

Стратегія помірнього зростання характерна для організацій, що твердо стоять на ногах і діють у традиційних сферах, наприклад в автомобілебудуванні. Тут також спостерігається просування вперед більшістю напрямків, але уповільненими темпами – декілька відсотків на рік. Швидке зростання у цьому разі вже не потрібне і навіть небезпечне, адже інерційність може ускладнити своєчасне переорієнтування й подолання кризи.

Необхідність дотримуватися стратегії скорочення масштабів діяльності виникає у періоди перебудови діяльності організації, коли потрібно зробити її «санацію», позбутися усього застарілого.

Найчастіше на практиці застосовується комбінована стратегія, що містить в тому або іншому співвідношенні елементи попередніх стратегій. У її межах одні підрозділи організації розвиваються швидко; інші – помірно; треті – стабілізуються; четверті – скорочують масштаби своєї діяльності. У результаті залежно від конкретного сполучення цих підходів спостерігатиметься загальне зростання, загальна стабілізація або загальне скорочення потенціалу і масштабів діяльності організації. Така стратегія найбільшою мірою відповідає реальному розмаїттю умов життєдіяльності організацій.

За стадіями життєвого циклу бізнесу можна умовно виділити стратегії зростання, утримання і скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

Стратегія зростання є характерною для тих компаній, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди: 1) стратегія інтенсивного (органічного) зростання (розширення присутності на ринку, розвиток бізнесу і товару); 2) стратегія інтеграційного зростання (об'єднання або поглинання інших підприємств – вертикальна чи горизонтальна інтеграція); 3) стратегія диверсифікації. Підприємства намагаються захопити найбільшу частку ринку, інвестуючи кошти з надією отримати у майбутньому великі прибутки.

Стратегія утримання – це стратегія компаній, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана зі здійсненням вибіркового інвестування й утриманням балансу між витратами і доходами.

Стратегія скорочення передбачає комплексні дії щодо поступового згортання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. Можливі різні лінії поведінки – зниження цін і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії жнив (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів).

За конкурентною позицією на ринку розрізняють стратегії лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі.

Стратегія лідера передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів у галузі можливі три стратегічні лінії поведінки: 1) стратегія постійного наступу (компанія дотримується концепції безперервного удосконалення та інноваційного розвитку); 2) стратегія захисту і зміцнення позицій (компанія намагається перешкодити фірмам-новачкам увійти до галузі, створюючи штучні бар'єри, а фірмам-претендентам – отримати конкурентні переваги); 3) стратегія щодо перетворення фірм-претендентів на послідовників (компанія здійснює конкурентний тиск на фірми, що претендують на лідерство, з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну).

Стратегія претендента (на лідерство) – це, як правило агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі (наприклад, зниження витрат і цін, підвищення якості продукції та ін.). Дуже рідко успіх приносить стратегія імітування поведінки лідера.

Стратегія послідовника (фірма, яка не є лідером у галузі, і не прагне завоювати цю позицію) – це переважно сукупність дій, спрямованих на фокусування і диференціацію. Фірми-послідовники не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера; вони прагнуть лише посісти ті сфери, на які у

лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника – досить пасивна, оборонна.

Стратегія новачка полягає в тому, що фірма, що намагається увійти у новий бізнес, намагається подолати вхідні бар'єри галузі (наприклад, високу точку беззбитковості). Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на певних сегментах ринку і цілеспрямовано добиваючись зниження витрат або диференціації продукції. Іноді доцільно дотримуватися стратегії наступу за рахунок придбання давно існуючих фірм і використання набутого ними конкурентного потенціалу у власних цілях.

За способом досягнення конкурентних переваг виділяють три основні стратегії: 1) стратегію мінімальних витрат; 2) стратегію диференціації; 3) стратегію зосередження .

Стратегія мінімальних витрат, що розповсюдилася ще на початку 1970-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того, як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок.

Стратегія диференціації полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, що сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутковості вище середньої у галузі, бо гарантує (на певний час) захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Диференціація є корисною доти, поки конкурентами не створено аналогічний товар.

Стратегія зосередження може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження – найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок.

За рівнем глобалізації бізнесу розрізняють стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації.

Стратегія вузької спеціалізації характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких із них на стадії перетворення у великі фірми. Ця стратегія має низку корисних переваг, пов'язаних з організацією і управлінням (спеціалізація, глибокі знання галузі, тісні зв'язки з клієнтами тощо), але є ризикованою для підприємства – якщо галузь потрапляє у кризу, підприємство потерпає від збитків або банкрутує.

Стратегія диверсифікації передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях, пов'язаних одна з одною технологічно чи не пов'язаних. У деяких випадках диверсифікація набуває інших форм, наприклад, багатонаціональна диверсифікація (компанія розвиває бізнес у різних країнах). Питання про впровадження стратегії диверсифікації виникає, як правило, у тих компаній, які починають думати про глобальне зростання і страхування свого прибутку. Диверсифікована компанія, що має господарські підрозділи, що працюють у різних галузях, не дуже відчуває вплив ринкової кон'юнктури на якомусь окремому ринку – збитки в одній галузі компенсуються прибутками в інших.

Ці стратегії мають свої особливості і сферу застосування. Крім перерахованих вище, існує низка інших стратегій, і кожна з них має прикладне застосування

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі зазначають, що стратегія являє собою детальний комплексний усебічний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Стратегічний план має обґрунтовуватися вагомими дослідженнями і фактичними відомостями про галузь, ринок, конкуренцію й інші чинники. Він надає визначеності, індивідуальності, що дає змогу організації залучати відповідних працівників.

Нарешті, стратегічний план має бути розроблений так, щоб не тільки залишатися цілісним протягом тривалого періоду, а й бути достатньо гнучким. За необхідності його можна легко модифікувати і переорієнтувати. Все це загалом забезпечує не просто досягнення цілей, а досягнення їх із максимальною ефективністю.

6.3. Сучасні концепції бізнесу

Розмаїття видів бізнесу вимагає нових підходів до управління суб'єктами господарювання в сучасних умовах функціонування економіки. Серед наукових концепцій, які претендують на особливий внесок у розвиток теорії і практики сучасного менеджменту, чільне місце займають наступні.

1. Концепція позиціонування.

Вперше про позиціонування заговорили в 1969 році після того, як в журналі «Industrial Marketing» була опублікована стаття Джека Траута «Позиціонування – гра, в яку люди грають на сучасному «і я теж» ринку». Під словом «позиціонування» малася на увазі робота з позицією в свідомості споживачів. Дж. Траут упевнений, що недостатньо винайти новинку або зробити відкриття. Іноді цього навіть не потрібно. Головне – першим проникнути в свідомість споживачів. Багато компаній не розуміють різниці між створенням продукту і марки. Продукт є те, що вироблено на підприємстві. Марка є щось, вироблене в свідомості. Ринковий успіх передбачає випуск марок, а не продуктів. В умовах сильної конкуренції потрібно мати власну позицію. Якщо не наживати ворогів, тобто прагнути догодити всім і вся,

перемогти неможливо. Щоб домогтися успіху, потрібно завоювати свою нішу на ринку. Як це зробити, Дж. Траут доводить у своїй теорії, викладеній в праці «Позиціонування: битва за уми».

2. Теорія стейкхолдерів.

Ефективність підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі підлягає впливу з боку низки чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Одним із найбільш перспективних і адекватних сучасних підходів до оцінювання впливу середовища є так звана теорія або концепція стейкхолдерів. Це теорія особливої моделі компанії, яка формує і пояснює стратегію її розвитку з точки зору врахування інтересів певних зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

У традиційному погляді на існування фірми власники акцій і стокхолдери є власниками компанії, і фірма не може ігнорувати фідучіарні обов'язки. Теорія стейкхолдерів стверджує, що існують і інші «зацікавлені сторони», у тому числі державні органи, політичні групи, торгові асоціації, профспілки, громади, фінансисти, співробітники і клієнти. Іноді «зацікавленими сторонами» можуть бути навіть конкуренти. Основним предметом дослідження теорії є взаємодія різних груп і індивідів, що переслідують свої інтереси, які пов'язані з діяльністю певної компанії. З огляду на, що в основі появи теорії зацікавлених сторін лежить бізнес-етика, висувається положення про законність інтересів усіх стейкхолдерів.

З точки зору початківця стейкхолдерівського підходу Едварда Фрімена, стейкхолдерами компанії є будь-які індивідуум, групи або організації, які значущо впливають на прийняті компанією рішення і / або виявляються під впливом цих рішень. Стейкхолдери відносно компанії можуть бути внутрішніми (власники, наймані менеджери, персонал) і зовнішніми (споживачі, постачальники, держава, місцеве співтовариство, громадські групи). Цільовою функцією управління компанією за стейкхолдерським підходом є максимізація (оптимізація) збільшення її багатства.

У контексті сучасного розвитку теорії стейкхолдерів отримала розвиток так звана концепція загальних цінностей М. Портера і М. Крамера, яка визначається як політика і операційні практики, що «підсилюють конкурентоспроможність конкретної компанії і одночасно покращують економічні та соціальні умови існування тих конкретних спільнот, в яких вона працює. Створення спільних цінностей фокусується на конкретно ситуаційній ідентифікації, а також розширенні і посиленні зв'язків між соціальним і економічним прогресом». Господарська діяльність компаній відповідно до цієї концепції спрямована на забезпечення її єдності з соціумом у створенні соціальної користі та економічної вигоди від здійснених витрат.

3. Реінжиніринг.

Авторами цієї концепції є Дж. Чампі і М. Хаммер; вона детально викладена в праці «Реінжиніринг корпорацій», яка входить у список обов'язкової літератури з менеджменту провідних бізнес-шкіл світу. Суть реінжинірингу полягає в тому, щоб почати все спочатку. Це відмова від усталених процедур, пошук відповіді на питання: «Якби я заново створював цю

компанію сьогодні, з огляду на мої нинішні знання і сучасні технології, якою б вона стала?» Початок реінжинірингу поклала фраза, вимовлена одним з авторів в кінці 1980-х: «Автоматизація безладу призводить до автоматизованого безладу». Якщо організація не переосмислить свої бізнес-процеси, накладення на них нової технології ні до чого не приведе. Ефективність компаній падає не через лінь співробітників або недбайливість керівництва, а тому, що компанії не можуть більше пристосовуватися до стрімко мінливого світу.

4. Ощадливе виробництво.

Незалежно від сфери діяльності в організації існують завдання і процеси, які можна і потрібно стандартизувати, спростити і зробити якомога ефективнішими. Ідеї концепції ощадливого виробництва (lean-production) полягають у створенні ефективного виробництва з використанням обмежених ресурсів. Цю концепцію було засновано в другій половині 90-х років ХХ ст. Д.Т. Джонсом і Дж. П. Вумеком як логічний підсумок двох великомасштабних досліджень міжнародної автомобільної промисловості.

За логікою концепції управління підприємством спрямоване на підвищення якості роботи за рахунок скорочення втрат, що сприяє зростанню його конкурентоспроможності. Тобто, ощадливе виробництво є системою організації і управління підприємницькою діяльністю, взаємовідношеннями з постачальниками і споживачами, що забезпечує реалізацію товарів, які максимально задовольняють попит споживачів, із мінімальними втратами.

«Найважливіше, що потрібно запам'ятати про ощадливе виробництво, – каже лідер lean-production Дон Теппінг, – це те, що дана управлінська технологія довела свою ефективність в усіх сферах бізнесу». Сьогодні бережливе виробництво завойовує все більше країн і успішно реалізується на практиці в усьому світі. Головним завданням технології є виявлення і усунення всіх видів діяльності, які не додають цінності для споживача, для чого розроблені конкретні методи. У світовій практиці широку відомість отримали такі інструменти концепції ощадливого виробництва, як: картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping); витягування продукції і/або послуги; канбан; кайдзен; система 5С; система SMED; система TPM (Total Productive Maintenance); система Just-In-Time; візуалізація; U-подібні комірки; «рока-йоке» та ін.

5. Стратегія блакитного океану.

Автор цієї концепції професор бізнес-школи INSEAD Чан Кім пропонує сприймати ринковий всесвіт як два океани – червоний і блакитний. Яскраво-червоний океан символізує відомі на сьогоднішній день галузі, межі яких визначені, а правила гри всім відомі. У міру посилення конкуренції на такому ринку перспективи зростання і отримання прибутку в компанії стають все більш сумнівними. Новинки перетворюються в товари масового споживання, а зростаюча конкуренція забарвлює води цього бізнес-океану в криваво-червоний колір. Блакитний океан символізує незаймані ділянки ринку, які дають можливість необмеженого зростання і високих прибутків. Тобто, це ще не існуючі галузі, де конкуренція нікому не загрожує, оскільки правила гри тільки

належить сформулювати. Тут є достатньо можливостей для розвитку компанії, збільшення прибутку і швидких темпів зростання.

Ч. Кім у своїй праці «Стратегія блакитного океану» звертає увагу на те, що навіть на самих досліджених ринках можна йти від конкуренції, знаходити нові ніші і впроваджувати нові стратегії швидко і з оптимальними витратами, «насолоджуючись чистими і безпечними водами вільного блакитного океану». Переваги стратегії, запропонованої Ч. Кімом, досить відчутні: з більш ніж сотні досліджених ним компаній тільки кожна сьома йшла шляхом створення «блакитного океану», але при цьому сумарний прибуток цієї меншості в півтора рази перевищив сумарний прибуток компаній, які обрали традиційний підхід до розробки стратегії.

6. Емоційний інтелект.

Емоційний інтелект (EQ) – це здатність виявляти і розуміти власні і чужі емоції, а також здатність використовувати ці знання, щоб управляти своєю поведінкою і відносинами з людьми. Лідер, що не володіє емоційним інтелектом, може мати першокласну підготовку, володіти гострим розумом і нескінченно генерувати нові ідеї, але він все одно буде програвати лідерові, який вміє керувати емоціями.

Вперше про це явище заговорили на Заході після виходу книги Деніела Гоулмана «Емоційне лідерство». Д. Гоулман протягом декількох років досліджував роботу 500 найбільших компаній, щоб з'ясувати, які ж здібності, навички і риси характеру їх керівників і співробітників найбільш сприяють успіху. Це дослідження привело до вражаючого результату: чим вище був ранг керівника, тим більшу роль в його успіху грали здатності, пов'язані з EQ, а не з інтелектом. При порівнянні видатних представників топ-менеджменту з «середніми», які займають посади того ж рівня, виявилось, що близько 85% відмінностей в їх ефективності припадає на фактори емоційного інтелекту, а не розумових здібностей.

7. Збалансована система показників.

Збалансована система показників з'явилася наприкінці 80-х – початку 90-х рр. ХХ ст. як інструмент для управління компаній, що динамічно розвиваються в умовах скорочення частки деяких галузей на ринку через глобалізацію, лібералізацію торгівлі, появу технічних нововведень. Потреба у створенні даної концепції викликана поступовою втратою ринкових переваг компаній, які застосовують в оцінці своєї діяльності тільки фінансові показники. Успіх сучасної компанії у більшій мірі залежить від її нематеріальних активів: вартості бренду, лояльності клієнтів, конкурентних переваг, активності впровадження інновацій тощо, ефективність яких не може бути виміряна засобами звичайного фінансового обліку. Відповідно до даної концепції керівництво підприємства повинно відслідковувати не тільки виручку і прибуток, а й інші критерії, пов'язані із взаємовідносинами з клієнтами, удосконаленням внутрішніх бізнес-процесів тощо.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) – це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання та оцінки її

ефективності за набором показників, підібраним таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові та ін.).

Результатом впровадження BSC Р. Каплан і Д. Нортон (автори концепції, які вперше представили її в 1992 р.) бачать створення організації, орієнтованої на виконання стратегії. Р. Каплан і Д. Нортон обґрунтували, що система оцінки сучасного підприємства повинна включати такі чотири «традиційні» проєкції: фінанси (фінансові результати і фінансовий стан); клієнти (імідж); внутрішні бізнес-процеси (ключові процеси, що визначають ефективність діяльності); навчання і розвиток (елементи культури, технології та навичок персоналу). При цьому припускається, що дана система не повинна повністю описувати весь бізнес-простір підприємства.

Згідно з дослідженням американського Institute of Management Accountants (1999 р.), у компаніях, що використовують систему збалансованих показників, менеджмент оцінює ефективність своєї системи управління майже на бал вище (за п'ятибальною шкалою), ніж менеджмент компаній, які не використовують дану систему.

8. Концепція життєвих циклів компаній.

Концепція розроблена відомим бізнес-мислителем Іцхаком Адізесом, який вважає, що будь-яка організація має свій життєвий цикл. Вона також народжується, розвивається, старіє і вмирає. На кожному етапі свого життєвого циклу і при переході від одного етапу до іншого у компанії виникають цілком певні труднощі або тимчасові (нормальні) проблеми, з якими вона повинна вміти справлятися. Крім того, компанія повинна навчитися уникати аномальних проблем. І. Адізес виділяє кілька етапів життєвого циклу компанії: залицяння, дитинство, бурхливі роки «Давай-давай», юність, розквіт, старіння, остаточний занепад і смерть. Важливо вчасно розгледіти ознаки старіння і не дати компанії занепасти і «померти».

9. Методологія РАЕІ.

Дана концепція І. Адізеса описана в книгах «Ідеальний керівник» та «Як подолати кризи менеджменту». І. Адізес стверджує, що для процвітання будь-якої організації, її результативної роботи важлива комбінація чотирьох основних функцій, які утворюють модель РАЕІ: *Producing results* – виробництво результатів, заради яких організація й існує; *Administering* – адміністрування, необхідне для забезпечення ефективності; *Entrepreneuring* – підприємництво, що служить для управління змінами; *Integrating* – інтеграція, необхідна для забезпечення життєздатності організації в довгостроковій перспективі за рахунок об'єднання її елементів. Залежно від домінуючої функції І.Адізес виділяє чотири типи керівників, яким відповідають чотири управлінські стилі: 1) стиль виробника – орієнтація на конкретний результат (Р); 2) адміністратора – орієнтація на створення і дотримання чітких норм і правил (А); 3) підприємця – орієнтація на перетворення (Е); 4) інтегратора – орієнтація на згуртування колективу (І). Грати всі чотири ролі відразу одній людині не під силу, але керівник може створити команду, учасники якої володіють різними стилями управління і компенсують слабкі сторони один

одного. У команди обов'язково повинен бути лідер, завдання якого є не допущення домінування одного зі стилів. Саме тоді, як вважає І. Адізес, криза організації не загрожує.

Питання для перевірки знань

1. Що являють собою стратегічні господарські центри? Яка їх роль у стратегічному управлінні?
2. Надайте характеристику видам стратегії розвитку. В якому випадку обирається та чи інша стратегія?
3. У чому полягає відмінності сучасних концепцій бізнесу від класичних теорій менеджменту?
4. Назвіть основних стейкхолдерів організації у сфері харчового виробництва. Для чого потрібно враховувати їх інтереси?
5. Що розуміється під ощадливим виробництвом?
6. У чому полягає зміст концепції життєвих циклів компаній? Які етапи життєвого циклу Ви можете назвати?

Використана література

1. 7 главных бизнес-концепций, которые стыдно не знать [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ceo.ru/news/business/effectivnost/7-glavnyh-biznes-konceptiy-kotorye-stydno-ne-znat>.
2. Адізес І. К. Управление жизненным циклом корпорации / І. К. Адізес ; пер. с англ. В. Кузина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
3. Адізес І. К. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / І. К. Адізес ; пер. с англ. Н. Брагиной. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 320 с.
4. Адізес І. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует : пер. с англ. / І. Адізес. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
5. Вумек Дж. П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. П. Вумек, Д. Т. Джонс. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 401 с.
6. Гоулмен Д. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулмен, Р. Бояцис, Э. МакКи. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 302 с.
7. Дідковська Л. Г. Історія вчень менеджменту : навч. посібник / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2008. – 477 с.
8. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.

9. Ким Ч. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Ч. Ким, Р. Моборн. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 336 с.
10. Кравченко А. И. История менеджмента / А. И. Кравченко. – 5-е изд. – М. : Академ. Проект: Трикста, 2005. – 560 с.
11. Мескон М. Х. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
12. Сироткин В. Б. Концепции современного менеджмента : учеб. пособие / В. Б. Сироткин. – СПб. : СПбГУАП, 2002. – 200 с.
13. Траут Дж. Позиционирование. Битва за узнаваемость [Электронный ресурс] / Дж. Траут, Э. Райс. – Режим доступа : http://www.e-reading.club/bookreader.php/145785/Traut%2C_Raiis_-_Pozicionirovanie._Bitva_za_uznavaemost%27.pdf.
14. Тэппинг Д. Бережливый офис. Устранение потерь времени и денег / Д. Тэппинг, Э. Данн. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 328 с.
15. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посібник / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2012. – 304 с.
16. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
17. Яковец Ю. В. Глобальные экономические трансформации XXI века / Ю. В. Яковец. – М. : Экономика, 2011. – 384 с.
18. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Pitman, 1984.
19. Porter M. E. Creating Shared Value / M. E. Porter, M. R. Kramer // Harvard Business Review. – 2011. – Jan.-Feb.

Тема 7. СВІТОВІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ

7.1. Сучасні моделі менеджменту: американська і європейська.

7.2. Японська модель менеджменту.

7.3. Порівняльна характеристика японської та американської моделі менеджменту.

7.1. Сучасні моделі менеджменту: американська і європейська

Економічні відносини в даний час пов'язують національні економіки і значною мірою нейтралізують національні особливості економічної поведінки. На підставі цього нерідко говорять про те, що економічна діяльність і менеджмент як її складова частина стають інтернаціональними, тобто втрачають національну специфіку.

Національні особливості управління організацією важливі для менеджера з наступних мотивів:

– у даний час багато організацій активно взаємодіють із зарубіжними фірмами і компаніями. І в процесі взаємодії можуть виникати проблеми, пов'язані з тим, що його учасники діють у відповідності з традиціями, прийнятими в їх культурі;

– досвід зарубіжних компаній може бути корисним в інших культурах. Особливо це важливо у зв'язку з формуванням світової економіки і ускладненням зв'язків між економіками окремих країн;

– менеджер може знайти роботу за кордоном. Природно, йому будуть потрібні хоча б деякі знання про те, як прийнято керувати діяльністю людей в даній країні. Те ж стосується і обміну між підприємствами.

Розуміння того, що менеджмент – це особливий аспект функціонування організації, вперше було усвідомлено в США. А це означає, що менеджмент сам по собі є багато в чому американським явищем, що відображає особливості американської картини світу.

США цілком можна вважати країною, в якій найбільшою мірою менеджменту навчають.

Американський менеджмент характеризується жорсткою організацією управління. Для нього найбільше притаманно прагнення до формалізації управлінських відносин.

Для американського менеджменту характерно уявлення про персональну відповідальність працівника. Ефективність роботи конкретного керівника визначається на підставі того, чи зміг він особисто досягти тих цілей, які були йому поставлені.

Досить типовою є ситуація, коли менеджери вважають за краще називати своїх підлеглих колегами, гравцями однієї команди. Сучасні, особливо молоді, менеджери схиляються до більш людського, демократичного стилю управління. Для зростання ефективності роботи керівних кадрів, систематичного оновлення

їх професійних знань в США широко використовуються різні курси підвищення кваліфікації, що діють переважно при університетах.

Американські менеджери прагнуть просунутися службовими сходами і не приховують цього. Рідко хто з сучасних менеджерів переконаний в тому, що просування службою відбувається виключно в силу його особистих заслуг. Зазвичай це наслідок оптимального поєднання ділових якостей і вміння працювати в команді.

Таблиця 7.1 – Специфічні особливості американського менеджменту

Чинник	Характеристика
Основа	Принцип індивідуалізму, особистої відповідальності. Відповідальність кожного менеджера
Особливості структури управління	Жорсткі структури управління з чітким розподілом функцій і повноважень
Головний мотиватор поведінки працівників	Економічні чинники
Стиль поведінки керівника	Сувора підпорядкованість працівників і виконання ними посадових функцій. Увага до працівника як до виконавця
Ставлення людей до організації та роботи	Короткострокове наймання, часта зміна роботи в залежності від матеріальних благ
Прийняття рішень	Індивідуальність прийняття рішення менеджером. Рішення приймаються швидко, реалізуються повільно
Посадові переміщення	Швидке
Форма контролю	Жорсткий, формальний контроль
Вимоги до підвищення кваліфікації працівників	Традиційні форми навчання і підвищення кваліфікації працівників
Ставлення до якості роботи	Управління якістю – управління якістю продукції. Головна увага спрямована на зниження браку продукції, що випускається

Основними особливостями стилю менеджменту в США є:

- переважним типом управлінських рішень і стилем управління є одноосібно-консультативний або компромісний;
- мотивація конкретних працівників на основі економічних і нематеріальних стимулів;
- характерною особливістю підготовки управлінських рішень є коротка фаза підготовки і довга фаза виконання.

Європейський менеджмент відрізняється від американського в незначній мірі, оскільки це досить близькі культури, тому обмін досягненнями між ними протікає з меншими труднощами.

У Європі, як і в США, дуже важливу роль в економіці грають дрібні і середні підприємства. Цим зумовлені й деякі особливості європейського менеджменту. Для дрібних фірм більш нагальною є потреба у виживанні, тому необхідно більш швидко реагувати на будь-яке, навіть сіємо незначна зміна ситуації, до якого необхідно пристосується.

Одне з істотних відмінностей європейського менеджменту від американського менеджменту полягає в тому, що в Європі навіть у рамках великих концернів і компаній дочірні компанії зберігають помітну частку самостійності. Ця самостійність може стосуватися і виробничих, і фінансових рішень, а також інновацій. Проблеми управління відносно невеликими підприємствами в Європі більш актуальні, ніж у США.

Досить вражаючі результати, досягнуті економікою Німеччини, свідчать про ефективність системи організації та управління підприємствами в цій країні.

Управління підприємствами організовано таким чином, що поряд з чіткими економічними відносинами всіх рівнів існує жорстка адміністративна підпорядкованість нижчих рівнів управління вищим, сувора відповідальність за виконання плану.

Зусилля менеджерів спрямовані здебільшого на забезпечення виживання підприємства на ринку за рахунок створення умов з виробництва конкурентоспроможної продукції.

Стилем роботи апарату управління є метод переконання підлеглих вищим керівництвом. Такий стиль сформувався, виходячи з міркувань, що при цьому забезпечується найбільша віддача в роботі.

Однією з головних функцій менеджменту є робота з кадрами. Завдання кадрових служб підприємств, крім підбору кадрів, включають: навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, охорону праці, організацію оплати праці, забезпечення старості та інші питання соціальної політики. Вирішенню соціальних питань відводиться важливе місце в німецькому менеджменті.

Наука про управління в Україні знаходиться на стадії становлення. Істотні відмінності стосуються культури – цінностей і принципів, які лежать в основі нашого суспільства. Специфічним є і поведінку споживачів. Багата традиція, створена державними діячами і підприємцями минулих століть, ще чекає інтеграції в наші уявлення про управління.

7.2. Японська модель менеджменту

На початку XIX ст. промислова революція привела до масового виробництва товарів і створила сучасну промислову організацію. Нові підприємства з їх різким зростанням виробничим потенціалом потребували нову систему управління. Стала очевидною необхідність накопичення знань про управління, його природу і механізми впливу на виробничий процес. Зріс інтерес до промислових досліджень. З'явилися перші роботи з управління:

С. Кубота – «Практичне промислове управління» (1908 р.), Е. Саканісі – «Підприємство» (1904 р.), Х. Цумуру – «Розвиток типів підприємств» (1905 р.), К. Тода – «Об'єднання (картелі і трасти)» (1910 р.), К. Кіган – «Союзи та об'єднання підприємств» (1911 р.), Ю. Кобаясі – «Компанія» (1912 р.).

У цей період (1911 р.) спостерігається популяризація системи Ф. Тейлора, спочатку через серію статей С. Ясунарі, в 1913 р. видається переклад Н. Хосіно книги Ф. Тейлора «Принципи наукового менеджменту».

У 1912–1926 рр. у середовищі практиків стали популярними і були впроваджені американські принципи наукового менеджменту. Це привнесло елементи менеджменту в такі області, як наука про комерцію, економіка комерції, теорія промислового управління, в яких раніше слабо були відображені питання управлінського контролю. Об'єкти вивчення також змістилися: від опису в основному діяльності на торговельному виробництві до управлінського контролю на промисловому виробництві. Під впливом принципів наукового менеджменту бурхливо зростали дослідження в областях управління працею і управління збутом.

У результаті переходу від вивчення торгівлі до вивчення промисловості, від організації роботи до вивчення управлінського контролю, до розвитку теорії підприємства типовим об'єктом дослідження став промисловий капітал (промислові підприємства), на порядку денному виявилися питання, які мають предметом дослідження: виробництво, контроль, і, нарешті, була відкрита дорога до сучасної науки про управління.

За часом практично збігаються розвиток школи наукового управління (1880–1924 рр.) і народження японської науки управління (1912–1926 рр.).

Період 1926–1944 рр. характеризується періодом кризи і військового часу, але також і етапом раціоналізації промисловості (1926–1934 рр.).

Після війни, переживши затяжне і тривале відновлення, Японія в 50–60-х роках ХХ ст. продемонструвала швидкий ріст, що в 2–3 рази випереджає розвиток таких країн, як США, ФРН, Англія, Франція і Італія. Суттєвими факторами швидких темпів розвитку були: низький рівень військових витрат, дешева робоча сила; значна роль факторів організаційно-управлінського характеру.

Історія японської економіки свідчить про постійну еволюції в структурах, методах і процедурах управління, про критичний перегляд сформованих традицій, активному запозиченні зарубіжного досвіду та вироблення власних високоєфективних, оригінальних рішень в області менеджменту.

Менеджмент в Японії, як і будь-який іншій країні, відображає її історичні особливості, культуру і суспільну психологію. Він безпосередньо пов'язаний з суспільно-економічним укладом країни. Японські методи управління в корені відмінні від європейських і американських. Основні принципи японського і європейського менеджменту лежать в різних площинах, маючи дуже небагато точок перетину.

Основним предметом управління в Японії є трудові ресурси. Мета, яку ставить перед собою японський керуючий, – підвищити ефективність роботи

підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників. Тим часом в європейському і американському менеджменті головною метою є максимізація прибутку, тобто отримання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями.

Характерними ознаками японського управління є наступні.

1. Гарантія зайнятості і створення обстановки довіри. Такі гарантії ведуть до стабільності трудових ресурсів і зменшують плинність кадрів. Стабільність служить стимулом для робітників і службовців, вона зміцнює почуття корпоративної спільності, гармонізує відносини рядових співробітників з керівництвом. Звільнившись від гнітючої загрози звільнення і маючи реальну можливість для просування по вертикалі, робітники одержують мотивацію для зміцнення почуття спільності з компанією. Стабільність також сприяє поліпшенню взаємовідносинами між працівниками управлінського рівня і рядовими робітниками, що, на думку японців, зовсім необхідно для поліпшення діяльності компанії. Стабільність дає можливість кількісного збільшення управлінських ресурсів, з одного боку, і свідомого напрямку вектору їх активності на мети більш значимі, ніж підтримку дисципліни. Гарантії зайнятості в Японії забезпечує система довічного найму – явище унікальне і багато в чому незрозуміле для європейського образу думки.

2. Гласність і цінності корпорації. Коли всі рівні управління і створить робочі починають користуватися загальною базою інформації про політику і діяльність фірми, розвивається атмосфера участі і загальної відповідальності, що покращує взаємодію і підвищує продуктивність. В цьому відношенні зустрічі і наради, в яких беруть участь інженери і працівники адміністрації, дають істотні результати. Японська система управління намагається також створити загальну для всіх працівників фірми базу розуміння корпоративних цінностей, таких як пріоритет якісного обслуговування, послуг для споживача, співробітництво робітників з адміністрацією, співробітництво і взаємодію відділів. Управління прагне постійно прищеплювати і підтримувати і корпоративні цінності на всіх рівнях.

3. Управління, засноване на інформації. Особливе значення надається збору даних та їх систематичному використанню, підвищенню економічної ефективності виробництва і якісних характеристик продукції. Керівники щомісяця перевіряють статті доходів, обсяг виробництва, якість і валову виручку, щоб подивитися, чи досягають цифри заданих показників, і щоб побачити наявні труднощі на ранніх етапах їх виникнення.

4. Управління, орієнтоване на якість. Президенти фірм і керівники компаній на японських підприємствах найчастіше говорять про необхідність контролю якості. При управлінні виробничим процесом їх головна турбота – отримання точних даних про якість. Особиста гордість керівника полягає в закріпленні зусиль по контролю за якістю і в підсумку в роботі дорученого йому ділянки виробництва з найвищою якістю.

5. Постійна присутність керівництва на виробництві. Щоб швидко впоратися з труднощами і сприяти вирішенню проблем у міру їх виникнення,

японці найчастіше розміщують управлінський персонал прямо у виробничих приміщеннях.

6. Підтримка чистоти і порядку. Одним з істотних чинників високої якості японських товарів є чистота і порядок на виробництві. Керівники японських підприємств намагаються встановити такий порядок, який може служити гарантією якості продукції і здатний підвищити продуктивність завдяки чистоті і порядку.

В цілому японське управління відрізняє упор на поліпшення людських відносин: узгодженість, групову орієнтацію, моральні якості службовців, стабільність зайнятості і гармонізацію відносин між робітниками і керуючими.

Для японських фірм (компаній) характерна еластична структура, що дозволяє їй завдяки системі внутрішньофірмової мобільності і переведення працівників відносно легко і сприятливо адаптуватися до нових умов. Еластична і неконкурентна форма перерозподілу робочої сили японської компанії в значній мірі продиктована тим, що оплата праці не пов'язана строго з сіткою тарифних ставок, що визначають розцінку за видами виконавчих робіт.

Організаційні структури управління в японських корпораціях побудовані, як правило, за лінійно-функціональним принципом. Разом з тим в японських управлінських структурах дуже велика роль органів, що забезпечують горизонтальні зв'язки на різних рівнях управління, – різного роду постійно діючих нарад керівників різних рангів. У ряді фірм використовується така організаційна форма, як штабні служби, існуючі на вищому рівні управління і не несуть безпосередньої лінійної і функціонального навантаження.

Для японських корпорацій характерно активне використання механізмів групової відповідальності і програмно-цільових методів управління, що застосовуються для вирішення таких завдань, як науково-дослідні і проектні розробки. Класична процедура «рінгісей» передбачає багаторазове узгодження підготовлюваного рішення на декількох рівнях управління, починаючи з рядових співробітників і закінчуючи вищим керівництвом, що затверджує рішення, яке пройшло всі стадії узгодження.

Якщо американські підприємці в своїй діяльності враховують перш за все прибуток і вартість акцій, тобто виходять з інтересів сьогоденного дня, то японські керують промислової діяльністю своїх фірм, виходячи з довгострокової стратегії.

Друга відмінність полягає в самій організації управління. На американських підприємствах жорстко розмежовані службові і виробничі обов'язки, а контроль за їх використанням здійснює вищестояща особа, тому в поле зору робітників і службовців потрапляє обмежене коло питань, виконання яких їм доручено. На японських підприємствах відповідальність за багато важливих питань виробничої діяльності несе персонал, який постійно підвищує свою кваліфікацію. Таким чином, управління в США «ієрархічне», а в Японії – «загальне».

У короткостроковому плані японська система управління програє американській через велику складність прийняття рішень і великої кількості

часу і коштів, що витрачаються на навчання персоналу на всіх рівнях. Але в довгостроковій перспективі вона підвищує ефективність виробництва, оскільки стимулює співучасть робітників в управлінні і підсилює їх відповідальність і зацікавленість в справах фірми.

Організаційно-технічний зміст японського менеджменту включає в себе систему «Канбан» («точно в час») комплексне управління якістю, орієнтацію тільки на споживача, методи «управління, що бере участь» і «випереджального мислення», гнучку оргструктуру, систему управлінського контролю та ін.

Вперше система «Канбан» була розроблена і застосована в автомобільній компанії «Тойота». Суть цієї системи зводиться до відмови від виробництва продукції великими партіями і створення безперервно-поточного багатопредметного виробництва виробів різних моделей; при цьому постачання ділянок здійснюється настільки малими партіями) що по суті перетворюється в поштучне. Сенс роботи за даною системою полягає в тому, що на всіх фазах виробничого циклу необхідний вузол або деталь поставляється до місця подальшої виробничої операції «точно в час», тобто саме тоді, коли це потрібно, а готові вироби виготовляються і відправляються в той самий момент, коли в них є потреба в торговельній мережі.

Система «Канбан» передбачає виконання виробничих замовлень не по тижнях, а по днях і навіть годинах. Диспетчеризацію замовлень виконують самі робітники. Система «Канбан» передбачає зменшення обсягу оброблюваних партій, практичну ліквідацію незавершеного виробництва, зведення до мінімуму обсягу товарно-матеріальних запасів. У результаті ліквідуються більшість складських приміщень і вивільнюються виробничі площі, раніше використовувалися для розміщення виробів або напівфабрикатів понад виробничої потреби.

Із системою «Канбан» тісно пов'язане комплексне управління якістю, використання яких разом дає синергетичний ефект.

Принципово важливими положеннями японського досвіду управління якістю в поєднанні з системою «Канбан», є наступні:

1) висока якість продукції в Японії – основний принцип японського менеджменту. Забезпечення якості є першочерговим завданням, стратегією організації виробництва. Випуск планується виходячи з недовантаження потужностей, щоб в робочу зміну залишався час для вирішення виникаючих виробничих проблем, і поки не виявлені причини браку, виявленого на конкретній ділянці, виробництво на попередніх ділянках припиняється, щоб запобігти випуск бракованих виробів;

2) відмова від випуску в ім'я виконання завдання непотрібної, зайвої продукції, що призводить до зростання незавершеного виробництва;

3) прагнення до дебюрократизації, усунення зайвої писанини там, де можна обійтися усним розпорядженням по телефону; відмова від непотрібних адміністративних ланок, наявність яких ускладнює процедуру прийняття рішень;

4) забезпечення гнучкості виробництва, його швидкої пристосовності до мінливих вимог ринку: випуск змішаних моделей і гнучкість використання висококваліфікованої робочої сили завдяки тому, що японські робочі, як правило, володіють суміжними професіями; випуск невеликих дешевих спеціалізованих верстатів замість придбання одного великого і універсального. До 40% обладнання, встановленого на японських фірмах, є поліпшеним устаткуванням, спроектованим або модифікованим безпосередньо на фірмі.

При функціональних підрозділах центрального управлінського апарату фірм, як правило, створюються спеціальні центри, які:

- постійно вивчають запити та тенденції розвитку ринку, вимоги до якості продукції, розробляють стандарти якості з урахуванням вимог ринку;
- розробляють заходи щодо поліпшення продукції, що випускається, проведення досліджень, пов'язаних з випуском нових виробів;
- створюють моделі нових видів продукції, а також розробляють виробничо-технічні критерії для виготовлення продукції високої якості з мінімальними витратами;
- оцінюють ефективність функціонування системи контролю за якістю продукції відповідно до стандартів якості;
- розробляють і впроваджують комплекси стандартів якості продукції для її установки, перевезень, зберігання, ремонту, обслуговування тощо.

7.3. Порівняльна характеристика японської та американської моделі менеджменту

Сучасний менеджмент створив тисячі можливих варіантів та нюансів управлінських рішень. Багатоваріантність, гнучкість та неординарність господарських комбінацій, неповторюваність дій, їх залежність від певної ситуації складають основні особливості сучасного управління. Сьогодні вже ніхто не сумнівається у необхідності вивчення зарубіжного досвіду менеджменту. Однак не існує «патентованих» рецептів того, як за короткий час із мінімальними витратами забезпечити вирішення проблем, що стоять перед підприємствами, як повинні змінюватися конкретні форми і методи управління в умовах дії існуючих чинників зовнішнього середовища. Для виявлення правильних відповідей на багато питань, що закономірно виникають при виробленні нової стратегії розвитку та переорієнтації систем управління на ринкові умови, необхідно досконало вивчити те, що роблять і що робитимуть передові компанії провідних країн світу.

Теорія і практика менеджменту демонструє два чітко сформованих підходи в управлінні – японську та американську моделі менеджменту. При збігу загальних, стратегічних напрямів боротьби за лідерство існують і особливості в підходах провідних японських та американських компаній до того, як забезпечити свої переваги в економічному суперництві на світовому ринку. Принциповою відмінністю двох названих моделей менеджменту є те, що

японська, побудована на колективізмі, а американська – на індивідуалізмі та конкуренції між людьми. Всі інші відмінності є похідними від неї (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту

Критерії	Японська модель	Модель США
1. Характер прийняття управлінських рішень	Прийняття рішень за принципом консенсусу	Індивідуальний характер прийняття рішень
2. Відповідальність	Колективна	Індивідуальна
3. Структура управління	Нестандартна, гнучка	Суворо формалізована
4. Характер контролю	Колективний	Індивідуальний контроль керівника
5. Організація контролю	М'який неформалізований контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю
6. Оцінка результатів діяльності керівника	Сповільнені оцінка роботи працівників і службове зростання	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі
7. Оцінка якостей керівником	Вміння здійснювати і координувати дії та контролювати	Професіоналізм та ініціатива
8. Спрямованість управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація управління на окрему особу, увага до людини як до виконавця
9. Оцінка результатів діяльності персоналу	Досягнення колективного результату	Досягнення індивідуального результату
10. Стосунки з підлеглими	Особисті неформальні стосунки	Формальні стосунки
11. Кар'єра	Просування по службі з врахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Ділова кар'єра зумовлюється особистими досягненнями
12. Підготовка керівників	Підготовка універсальних керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
13. Оплата праці	Оплата праці за показниками роботи групи, стажем	Оплата праці за індивідуальними досягненнями
14. Термін зайнятості на фірмі	Довгострокова зайнятість керівника на фірмі, довічне наймання	Зайнятість на контрактній, договірній основі, короткострокове наймання
15. Загальний принцип управління	«Знизу-догори»	«Зверху-донизу»
16. Штатний розклад	Відсутність чітко визначених посад і завдань всередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень
7. Підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами підготовки

Відбувається взаємне збагачення підходів (моделей) у менеджменті. Багато чого з японського досвіду управління використовується в США та

Західній Європі та навпаки. Відмінності у практиці менеджменту в різних країнах стають менш очевидними.

Для створення та реалізації «власної» моделі менеджменту, яка дасть можливість у конкретних умовах економічного розвитку України отримати найвищий результат, доцільно:

– систематично вивчати прогресивну управлінську практику вітчизняних підприємств. При цьому особливу необхідність приділяти культурним і соціально-історичним факторам, що зумовили або вплинули на розвиток ефективних управлінських систем;

– вивчати передову управлінську практику за кордоном. Головне при цьому – зрозуміти принципи, покладені в основу систем управління компаніями, ефективність управління якими безсумнівна;

– на основі перших двох пунктів – створення системи управління тим чи іншим об'єктом. Тут важливо підкреслити саме створення, а не запозичення; необхідно прагнути до систем, які переважають вже існуючі за рядом параметрів, а також систем, що передбачають очікувані зміни в світовому науково-технічному та бізнесовому середовищі.

Питання для перевірки знань

1. Що розуміється під моделями менеджменту?
2. Дайте характеристику японській моделі управління.
3. Які характерні особливості властиві американській моделі управління?
4. Дайте характеристику європейській моделі управління.
5. У чому полягають суттєві відмінності між існуючими моделями менеджменту?
6. Яка модель може бути рекомендована для України? Обґрунтуйте свою відповідь.

Тести

1. Яка модель менеджменту існує?
 - а) японська модель;
 - б) швейцарська модель;
 - в) китайська модель;
 - г) норвезька модель.
2. Для японської моделі менеджменту характерна:
 - а) зростання прибутку фірми і дивідендів індивідуальних вкладників;
 - б) використання проектних структур управління;

в) оплата праці в залежності від індивідуальних результатів заслуг працівника;

г) усі відповіді правильні.

3. Для американської моделі менеджменту характерна:

а) встановлення зарплати відповідно до попиту і пропозиції на ринку праці;

б) оплата праці в залежності від віку і стажу роботи на фірмі;

в) широке застосування позикових коштів;

г) використання проектних структур управління.

4. Кому належать слова: «Виробництво товарів низької якості лише для того, щоб заробляти гроші, не має сенсу і ніколи не становило інтересу для «Соні»?

а) А. Моріті;

б) Г. Форду;

в) Ф. Тейлору;

г) І. Маску.

5. Яка головна мета більшості японських компаній у конкурентній боротьбі?

а) чесно відвойована частка на ринку;

б) отримання негайного прибутку;

в) знищення конкурента;

г) надання високої якості продукту за невеликі гроші.

6. Європейська модель управління займає проміжну позицію між:

а) японською та американською управлінськими культурами;

б) африканською і австралійською;

в) японською та австрійською;

г) американською і українською.

7. У Європі менеджери приймають рішення відповідно до:

а) принципів А. Файоля;

б) історичних традицій і прикладів;

в) принципів Ф. Тейлора;

г) сучасних принципів менеджменту.

8. До якої моделі відноситься наступне твердження: зі зміною керівництва філософія фірми не змінюється?

а) американської;

б) східноєвропейської

в) європейської;

г) японської.

9. Майбутнє європейської моделі менеджменту залежить від:
- а) управлінської самоідентифікації;
 - б) побудови менеджменту за американським принципом;
 - в) побудови менеджменту за японським принципом;
 - г) зміни винагороди менеджера.

Використана література

1. Адамс Б. Бизнес-планирование: Эффективные методики разработки / Б. Адамс. – М. : АСТ, 2007. – 480 с.
2. Аоки М. Фирма в японской экономике : [пер. с англ.] / М. Аоки. – СПб. : Лениздат, 1995. – 431 с.
3. Васильев Ю. П. Инновационное управление развитием производства в США, или Как повысить производительность труда / Ю. П. Васильев. – М. : Экономика, 2009. – 448 с.
4. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экномистъ, 2006. – 670 с.
5. Кочетков Г. Б. Корпорация. Американская модель / Г. Б. Кочетков, И. Б. Ступня. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
6. Кравченко А. И. История менеджмента / А. И. Кравченко. – 5-е изд. – М. : Академ. Проект: Трикста, 2005. – 560 с.
7. Курицын А. И. Управление в Японии: организация и методы / А. И. Курицын. – М. : Наука, 1981. – 286 с.
8. Особенности и основные черты японского менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://miuki.info/2012/12/osobennosti-i-osnovnye-cherty-yaponskogo-menedzhmenta/>

ТЕМА 8. РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ

- 8.1. Вітчизняна управлінська думка до 1917 р.
- 8.2. Управлінська думка в період СРСР.
- 8.3. Менеджмент у постсоціалістичний період.

8.1. Вітчизняна управлінська думка до 1917 р.

Розвиток вітчизняної управлінської думки до 1917 р. тісно пов'язаний з історичним розвитком України у складі Російської імперії. На початку ХХ століття в Україні аграрне населення переважало над індустріальним. Відмінними рисами економіки того часу служили наявність великої частки дешевої робочої сили, низька заробітна плата, необмежений робочий день, нехтування елементарними вимогами техніки безпеки, відсутність спадкової робочої аристократії, робочих династій і стійкого кадрового ядра робітничого класу. Робочі, вчорашні вихідці з села, за своєю культурою і організацією праці залишалися кустарями-відхідниками.

Перші паростки наукового ставлення до організації праці та управління з'явилися в Україні на межі ХІХ–ХХ століть, але особливо стали помітними в перші десятиліття ХХ століття, коли в США і Європі набули широкої популярності тейлоризм, фордизм, фayoлізм і ін.

На початку ХХ століття посилюється інтерес до соціальних прогнозів, вивчення різних форм професійної орієнтації та соціальної організації. Такий інтерес багато в чому стимулювали експериментальні дослідження всесвітньо відомого російського фізіолога І.М. Сеченова, що стали основою для створеного ним пізніше теоретичного вчення про трудові рухи людини. Теоретичні основи вчення про трудові дії з'явилися в Росії раніше, ніж в Америці і Європі. Їх практичним здійсненням зайнявся на початку ХХ ст. А. Велавенцев, ідеї якого залишали позаду роботи Гілбретта. Іншим дослідником, Л. Крживицьким, було розроблене вчення про професійні типи. Цей учений також намагався побудувати карту розміщення здібностей у суспільстві.

Проблемами організації праці і професіоналізації окремі вітчизняні фахівці почали займатися на початку ХХ століття і незалежно від Ф. Тейлора. У Російській імперії (далі РІ) розробка наукових основ менеджменту велася в рамках наукової організації праці. Імпорт в країну іноземної техніки, капіталів і фахівців супроводжувався запозиченням прогресивних ідей в області НОТ і менеджменту. Перші згадки про тейлоризм з'явилися в 1908–1909 рр. у вузькоспеціалізованих журналах «Металіст» і «Записки Російського технічного товариства». Підвищений інтерес до праць Ф. Тейлора доводиться на передвоєнні роки, коли в ряді петербурзьких і московських організацій проходять публічні диспути про західні новинки НОТ. У столичній і провінційній пресі спостерігається справжній бум навколо ідей тейлоризму,

публікації про нього з'являються в журналах «Русское багатство», «Вісник Європи», «Сучасник», «Юридичний вісник», газетах «Русские ведомости», «Русское слово», «Правда», «Біржові відомості».

У 1913 році з'явився журнал «Фабрично-заводська справа», де систематизувалася різноманітна інформація про Ф. Тейлора. В обговоренні положень його вчення брали участь відомі російські вчені, публіцисти, політики – В. Ленін, І. Озеров, П. Маслов, В. Хвостов, І. Поплавській, О. Богданов. Також у цей час перекладаються основні роботи Ф. Гілбрета, Г. Гантта, Ф. Піркгорста та ін.

Почесне місце в історії та культурно-освітньому розвитку України кінця ХІХ і перших десятирічь ХХ ст. належить М.С. Грушевському. У роботі «Нарис історії Київської землі від смерті Ярослава до кінця ХІV сторіччя» мова йде про суспільну організацію, побут Київської землі та її політичний устрій ще в домонгольський період.

Український історик, етнограф і фольклорист, археолог, письменник, лексикограф, академік АН України – **Д.І. Яворівський** (1855–1940 рр.) дослідив у тритомній «Історії запорізьких козаків» організацію суспільного виробництва, життя запорізьких козаків, структуру влади, функціонування адміністративних і судових органів, курінних рад, демократичну процедуру виборів гетьманів, кошових отаманів та інших військових керівників, систему покарань і стягнень на Січі.

Життєпис українських гетьманів, здійснення ними процесу управління досліджено в працях істориків Володимира Антоновича, Миколи Василенка, Ярослава Дзири та ін.

Внесок у розвиток управління зробив український письменник, громадській діяч **І. Франко** (1856–1916 рр.), який в своїх творах («Катехізм економічного соціалізму», «Галицько-руські народні поведінки». «Апокрифи і легенди з українських рукописів») відстоював еволюційний шлях розвитку і соціалізації економічного життя, пропагував негативне ставлення до ідеї централізації «державного майбутнього» тощо.

Відомому економісту **М.І. Туган-Барановському** (1865–1919 рр.) належать фундаментальні наукові праці, які збагатили економічну науку новими концепціями й теоріями (синтез теорії граничної цінності з теорією вартості; дослідження економічних криз і розробка теорії економічної кон'юнктури; теорія розподілу; теорія кооперації; кон'юнктурна теорія грошей і грошового обігу тощо). Проаналізувавши природу і зміст економічного процесу, де засоби і цілі, витрати і прибуток є полюсами, між якими відбувається господарська діяльність, яка потребує планування, організації взаємодії, мотивації і контролю, дослідник підкреслив значення функцій управління, охарактеризував значення соціальних і психологічних чинників в економічному розвитку.

Задовго до формування шкіл людських відносин та організаційної поведінки М.І. Туган-Барановський сформулював і об'єднав групи потреб, які змушують людей діяти певним чином: фізіологічні (для безпосередньої

підтримки життя); статеві; симптоматичні інстинкти; альтруїстичні; потреби, які ґрунтуються на практичних інтересах. Підкресливши, що потреби слугують мотивами діяльності для досягнення мети, М.І. Туган-Барановський сформував власну теорію розподілу, яка визначає доходи суспільних класів, тобто розміри прибутку і заробітної плати. Він розглядав заробітну плату як частку внеску робітниками в суспільний продукт. Нижньою межею заробітної плати є фізіологічний мінімум (в умовах сьогодення – це споживчий кошик). Оскільки основою зростання заробітної плати і прибутку є продуктивність праці, то заробітна плата і прибуток можуть зростати одночасно. Конкретне співвідношення зростання заробітної плати і прибутку залежить від співвідношення найманих працівників і підприємців. Отже, соціальна теорія розвитку М.І. Туган-Барановського узгоджувала інтереси робітників і підприємців і визначала шляхи соціального порозуміння в суспільстві.

Також М.І. Туган-Барановський розкрив природу кооперації, її форми і види, розглянув проблеми керування кооперацією. Його теоретичні розробки стосовно кооперації забезпечують формування таких соціально-економічних відносин, які передбачають активізацію підприємницької діяльності.

М.П. Яснопольський (1846–1900 рр.) був засновником першої у світі школи «територіальної фінансової економетрії», приділяв значну увагу розвитку місцевого самоврядування. Він уперше сформулював положення, що загальні заходи економічної політики держави не можуть забезпечити однорідність розвитку окремих територій. Зокрема, однакове оподаткування всіх без винятку територій країни може завдати шкоди розвитку окремих територій, населення яких в одних випадках несе фінансовий тягар як споживач, а в інших – як споживач і виробник.

Науковець проранжирував території за їхньою фінансовою продуктивністю і зазначив, що найбільше коштів до державного бюджету надходить від густозаселених районів, а також від тих, де переважає землеробство й обробні галузі промисловості. І зазначив, що вирівнювання розвитку окремих територій не можливе без їх самоуправління.

Критики тейлоризму (В. Воронцов, П. Маслов, І. Поплавський, Г. Алексинський) є прихильниками популістської орієнтації. Вони вважали, що в РІ при низькому рівні організації виробництва і життя населення, свавілля підприємців і відсутність законодавчих гарантій впровадження системи Ф. Тейлора принесе вигоди тільки бізнесменам. Російські підприємці, вважали антитейлористи, запозичать у Ф. Тейлора те, що вигідно їм, а не робочим – форсовану працю. Найбільш яскраво виражає подібні устремління стаття В.І. Леніна «Система Тейлора – поневолення людини машиною», написана до революції.

Прихильники технократичної орієнтації («тейлористи»), – Р. Поляков, Н. Сарровський, В. Железнов і І. Озеров, бачили в цій системі символ науково-технічного прогресу. Одночасно вони застерігали проти механічного перенесення чужих ідей: треба шукати нові шляхи, враховуючи історичний досвід нації і трудову етику народу.

Дискусія навколо тейлоризму розгорнулася ще гостріше після Жовтневої революції, набуваючи державного розмаху і політичного забарвлення.

Якщо до 1917 р. В. Ленін оцінював систему Ф. Тейлора вкрай негативно, то після Жовтневої революція, його думка змінилася. Головна мета більшовиків, що прийшли до влади, – довести переваги соціалізму над капіталізмом у всіх областях і перш за все в продуктивності праці. Вже у 1918 р. В. Ленін на засіданні Раднаркому привселюдно заявляє, що побудувати соціалізм без високої культури і продуктивності праці неможливо, а ці фактори, в свою чергу, неможливі без впровадження тейлоризму. Ленін закликає молодь вивчати, викладати і поширювати тейлоризм по всій Росії. Саме Ленін в 1921 р. підтримав починання О.К. Гастєва і виділив мільйони рублів золотом на створення Центрального Інституту Праці.

На початку ХХ століття в Україні визначалися дві основні групи концепцій управління: організаційно-технічна та соціальна. До першої відносяться концепції «Організаційного управління» О.О. Богданова, «Фізіологічного оптимуму» О.А. Єрманського, «Вузької бази» О.К. Гастєва. До другої групи – концепція «Організаційної діяльності» П.М. Керженцева, «Соціально-трудова концепція управління виробництвом» М.А. Вітке і «Теорію адміністративної єдності Ф.Р. Дунаєвського».

О.О. Богданов (1873–1928 рр.) був видатним економістом, філософом. Різноманітність захоплень допомога йому помітити, що всі види управління в природі, техніці, суспільстві мають загальні риси, що дозволяє говорити про можливість існування особливої науки – організаційної. Її предметом у технічній сфері виступає організація речей, в економічній сфері – організація людей, у політичній – організація ідей. Технічна організація, на думку Богдановича, була визначальною стосовно до інших. Таким чином, він, по суті, нехтував самостійним характером соціально-економічної діяльності людей.

Поодиноким випадком організації Богданов уважав дезорганізацію, яка виникала внаслідок того, що кожен суб'єкт намагається організувати навколишній світ для себе і по-своєму, що є результатом відокремленості і відсутності єдності самих організуючих сил.

Хоч через абстрактність погляди Богданова не отримали широкого розповсюдження, вони містили цінні для розвитку сучасної кібернетики і сітьових методів планування ідеї. Наприклад, положення про структурну стійкість систем, організаційні механізми формування, «біорегулятори», аналогічні сучасним «зворотним зв'язкам» тощо.

О.А. Єрманський (1866–1941 рр.) у своїх працях сформував передумови науки про організацію праці і управління, пов'язані з появою певних соціально-економічних умов і, перш за все, великого машинного виробництва, всі фактори якого необхідно було використовувати раціонально. Одним з основних законів цієї науки Єрманський вважав «закон організаційної суми», яка буде більше, ніж «арифметична складова сили», якщо всі речові та особисті елементи виробництва гармонійно поєднуються та доповнюють один одного. Стосовно виробництва це означало, наприклад, необхідність правильного

підбору інструментів для роботи з урахуванням конструкції, виду, форми об'єкта, який обробляється, особливостей технологічного процесу, фізичних і психологічних якостей працівників.

Закон організаційної суми був необхідний Єрманському для формування основного принципу своєї науки – принципу фізіологічного оптимуму, який давав критерій раціональності виконання будь-якої праці. В основі цього критерію лежало відношення енергії, яка використовується, і ефекту, який при цьому досягається, виражене «коефіцієнтом раціональності» (корисна праця / витрати енергій).

Вивчаючи данні про співвідношення кількості керівників і виконавців, яке почало стрімко зменшуватись (середина XIX ст. – 1:100, початок XX ст. – 1:12, 1920-ті роки – 1:5, ідеал Тейлора – 1:3), Єрманський, виходячи з цієї тенденції, зробив висновок, що в недалекому майбутньому воно складе 1:0, тобто всі стануть керівниками, а замість людей будуть працювати машини-автомати.

Представником соціального напрямку був, перш за все, **П.М. Керженцев** (1881–1940 рр.), який сформулював теорію організаційної діяльності. Виділивши в науковій організації праці три об'єкти: працю, виробництво та управління, він сконцентрувався на останньому, вважаючи його найбільш важливим. Під науковою організацією управління дій розумів вибір найбільш раціональних прийомів і методів виконання управлінських ідей, таких як формування організаційних структур, розподіл обов'язків, планування, облік, підбір та розстановка кадрів, дотримання дисципліни.

П.М. Керженцев уважав, що в роботі керівництва та організаціями різних сфер діяльності є загальні риси, тому можна обмінюватись досвідом і сформувати на основі цього загальні принципи управління. До них Керженцев відніс постановку цілей і завдань, розробку планів, облік, контроль, координацію використання людських і матеріальних ресурсів. Керженцев був переконаний, що процес наукової організації праці і управління неможливий без підтримки широких мас працівників, які повинні бути не тільки точними виконавцями директив, отриманих зверху, але й проявляти ініціативу, яка надає організації додаткові життєві сили.

Розвиток ініціативи, на думку П.М. Керженцева, призводить до того, що замість минулих наказів зверху створюється особливий вид керівництва–підлеглості, котрий виражається в певному погодженні між вищою та нижчою інстанцією.

У той же час П.М. Керженцев не зменшував ролі професійних керівників, вважаючи її значною мірою визначальною, оскільки в їх руках зосереджено важелі впливу на трудовий колектив, отже, на загальні результати діяльності організації. Оскільки керівник комплектує штат підлеглих за своїм зразком, оточуючи себе сильними людьми, або, навпаки, посередніми, правильний вибір самих керівників, які здатні кожного підлеглого забезпечити належним йому місцем, стає головним завданням.

Другий прихильник соціального підходу до управління М.А. Вітке у своїй соціально-трудої концепції управління виробництвом чітко розмежував управління речами та управління людьми і сконцентрувався на останньому.

Головне завдання управління вів бачив у доцільній організації людей як учасників єдиної трудової кооперації (управління полягає в доцільному поєднанні людських бажань).

На думку М.А. Вітке, управління є єдиним цілісним процесом, де елементи поєднуються за допомогою адміністративної функції, вчення про яку стало основою його концепції. Чим вищий рівень управління, тим більша в ньому частка адміністративних елементів у порівнянні з технічним, тим більш важливу роль відіграє адміністративна функція. Причому значення цієї функції та її носіїв – адміністраторів з розвитком виробництва – повинно підвищуватись.

Суть адміністративної праці відповідно до концепції М.А. Вітке полягала у створенні сприятливих соціально-психологічної атмосфери у виробничих колективах – «духу вулика», чого ні ідеальна організація технологічного процесу, ні регламентація службових функцій, ні своєчасне їх регулювання забезпечити були не в змозі.

М.А. Вітке сформулював також сукупність вимог до керівників-носіїв адміністративної функції. Серед них: уміння правильно підбирати персонал управлінців, чітко розподіляти обов'язки, намічати цілі, координувати роботу, здійснювати контроль, але при цьому «не вважати себе технічним всезнаєм і не розпорощувати себе на дрібниці техніки».

8.2. Управлінська думка в період СРСР

У навчальній літературі виділяють п'ять основних періодів формування науки управління:

I. 1917–1921 рр. – формування основ управління соціалістичною економікою. Цей період характеризується обґрунтуванням основних принципів і форм залучення робітників до управління, створенням нової системи відносин.

Одержав обґрунтування фундаментальний принцип демократичного централізму в управлінні, а також використання принципу ієрархічності.

II. 1921–1928 рр. – становлення системи управління соціалістичною промисловістю. Цей період характерний тим, що була розроблена концепція планування, використана згодом іншими країнами з ринковою економікою. Особлива увага була приділена розробленню принципів добору кадрів, принципу єдиноначальності на промислових підприємствах.

Визначаються основні напрями в розвитку спеціалізації і функціонального розподілу праці.

III. 1929–1945 рр. – удосконалення системи управління. У третьому періоді робота з розвитку теорії управління починає зосереджуватися

переважно на розв'язанні організаційно-технічних і частково соціальних проблем. Одержала розвиток раціоналізація форм вертикального розподілу праці в управлінні, яка знайшла своє використання у наданні повноважень нижчим ланкам. Надано значні права партійним організаціям із контролю над діяльністю керівників підприємств.

IV. 1946–1965 рр. – пошук нових форм управління. Це специфічний період, пов'язаний із відновленням економіки країни. Безліч робіт було присвячено обґрунтуванню форм поєднання галузевого і територіального управління. Розробляються методи реалізації окремих функцій управління. З'являються перші роботи з використання економіко-математичних методів, кібернетики, психології і соціології в управлінні підприємствами.

V. 1965–1975 рр. – комплексний підхід до вдосконалення систем управління. Проблеми вдосконалення системи управління набули масштабу державної програми. Почали формуватися серйозні напрями щодо розробки теоретичних і прикладних проблем управління не лише в Радянському Союзі, а й в інших країнах соціалістичної співдружності. Ці дослідження охопили широке коло проблем, що стосуються розробки методології реалізації загальних функцій управління, організації роботи апарату управління (організація праці керівника, розподіл повноважень на основі принципу централізації), проектування організаційних структур управління тощо. У цих дослідженнях істотно розвинулися результати, досягнуті в кібернетиці, системних дослідженнях, узагальнених нормативних підходів. Ці ж напрями досліджувалися й далі, аж до 1990 р.

VI. 1975–1995 рр. – усвідомлення неможливості реформування адміністративно-командної системи. Цей етап підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ, проведення яких належить до сьомого етапу (1985 р.). В ньому розрізняють:

1-й підетап – робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;

2-й підетап – застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;

3-й підетап – впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, розширення економічної свободи;

4-й підетап – впровадження територіального господарського розрахунку на всіх рівнях управління;

5-й підетап – початок ринкових реформ. Реалізація цього підетапу здійснюється вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України.

З'являється безліч публікацій щодо використання системного підходу в управлінні, особливо при розробленні автоматизованих систем управління. Був покладений початок розробки теорії організацій і загальної теорії систем. Значний внесок у розвиток цієї теорії зробили В. Афанасьєв, О. Дейнеко, В. Глушков, Д. Гвішиані, В. Голиков, А. Берг, О. Козлова, Г. Попов, Ю. Черняк, Б. Мільнер, Н. Чумаченко та ін.

У 60-70-х роках ХХ ст. могутнім поштовхом у розвитку теорії управління стало захоплення виробників і науковців створенням та запровадженням на всіх рівнях господарювання автоматизованих систем управління (АСУ). Хоча досвід розроблення АСУ скоріше негативний, ніж позитивний, але він започаткував розвиток теорії організацій і теорії систем в Україні. Теорія управління почала розвиватися на основі системного підходу. На жаль, в Україні не виділяють конкретних шкіл, очолюваних відомими вченими, проте у цей час утворилися могутні наукові центри (школи), що активно вели дослідження в галузі управління.

Так, у Києві почали розвиватися три наукових напрями. В.М. Глушков (1923–1982 рр.) очолив напрям із розробки та впровадження математичних методів у практику прогнозування і моделювання виробничих систем. Представниками цієї школи була розроблена методологія створення АСУ. На базі досліджень у галузі кібернетики розвивався системний підхід в управлінні.

Проводячи дослідження у галузі проектування АСУ на будівництві, наукова школа під керівництвом В.І. Рибальського розробила методи управління складними будівельними об'єктами. Одержали розвиток методи планування і диспетчеризації на основі оптимальних мережевих моделей. При розробленні мережевих моделей акцент робився на визначенні цілей, пошуку засобів і методів досягнення цілей. Таким чином набула поширення концепція П. Друкера управління за цілями. Цікавий розвиток одержала теорія функцій управління. Дослідження у галузі функцій управління показали, що функції мають тривимірний вигляд і можуть бути подані у вигляді тривимірної моделі, названої «кубом Рибальського».

О. Сердюк в рамках цієї школи проводив дослідження впливу цілей і функцій на побудову організаційних структур управління. Ці дослідження дали змогу авторові розробити теорію об'єктно-цільового підходу до проектування організаційних структур управління. Подальший розвиток цієї теорії проводився уже в школі, очолюваній Г.М. Добровим.

На початку 80-х років ХХ ст. формується група вчених під керівництвом Г.М. Добрава, яка активно почала розвивати концепцію програмно-цільового управління. В основу цього підходу був покладений метод розробки специфічних планів (і важелів управління) щодо досягнення намічених цілей, які б забезпечували чітку узгодженість заходів із поставленими цілями. У зміст поняття «управління» вкладалося: визначення цілей; вибір шляхів їхнього досягнення; розподіл ресурсів; використання системи економічних, організаційних, правових, соціально-психологічних, технологічних заходів впливу на виробничі відносини людей, колективів і організацій у процесі їхньої діяльності. Складовим елементом такої концепції управління є морфологічна модель механізму управління програмами, що була запропонована авторами. Така концепція передбачала розробку гнучких організаційних структур управління, орієнтованих на досягнення цілей. Ідея цільового підходу до проектування організаційних структур управління належить Б. Мільнеру,

представникові московської школи менеджменту, що є подальшою розробкою теорії П. Друкера управління за цілями.

Сердюк О. будучи прихильником цільового підходу, висунув нову концепцію формування гнучких організаційних структур управління підприємствами. Основою концепції є розмежування організаційної структури управління і структури апарату управління. Раніше вони розглядалися як єдина структура. На відміну від наявних поглядів, у складі елементів організаційної структури управління були виділені: функції управління (раніше розглядалися як чинники); рівні управління; структурні підрозділи; форми взаємозв'язку. Формування таких структур здійснювалося на основі об'єктно-цільового підходу. Детальне висвітлення об'єктно-цільового підходу до проектування організаційних структур управління наведено в другому томі підручника. У межах цього підходу автором було уточнено й обґрунтовано склад і зміст загальних функцій управління.

Цікаві розробки проводилися в Інституті економіки АН України В.І. Голіковим, В.М. Гейцем та ін. Предметом їхніх досліджень були системи відносин в управлінні, сфери діяльності лінійних і функціональних органів управління, застосування економіко-математичних методів прогнозування у системі довгострокового планування комплексного розвитку народного господарства.

Представники донецької школи (зокрема, М.Г. Чумаченко) та ін., працювали над дослідженнями у галузі теорії систем та її використання в управлінні підприємствами. Велика увага в цих дослідженнях приділялася виявленню й аналізу чинників що впливають на процеси формування організаційних структур управління підприємствами, застосуванню комплексу методів в управлінні.

Однак відсутність економічної активності підприємств у СРСР призвела до того, що теоретичні напрацювання у галузі управління були незатребуваними. Тому багато цікавих пропозицій, що стосуються вдосконалення управління, так і залишилися теорією без практичного застосування.

8.3. Менеджмент у постсоціалістичний період

Нові умови господарювання вимагають нових підходів до управління, виникла потреба в руйнуванні стереотипів управлінського мислення, які склалися протягом тривалого часу.

Стрімкий перехід України до ринкових відносин вимагав суттєвого удосконалення практики менеджменту. Основною моделлю менеджменту була обрана американська система. Однак практика використання менеджменту наштовхнулася на певні труднощі. Американська ідеологія «покладайся тільки на себе», що її пропагували консультанти, не могла поєднатися з колективізмом

як культурною цінністю українців. Тому власне «вибуху» менеджменту на практиці не відбулося.

Розвиток менеджменту в Україні варто розглядати із двох позицій:

- загальнотеоретичних проблем міжнародних властивостей й значення;
- практичних прикладних проблем національної властивості й значення.

Теорія української моделі менеджменту базується на поєднанні накопичених у світі знань та їхньої адаптації до конкретних національних умов. Публікації українських вчених та наявна управлінська практика господарювання ще не дозволяють у достатніх обсягах провести науковий аналіз і узагальнення накопиченого досвіду й говорити про формування вітчизняної школи менеджменту. Однак на сьогодні намітилася певна позитивна тенденція розвитку різних напрямів менеджменту в Україні. У публікаціях Є.Г. Панченка простежується концепція адаптації американської моделі менеджменту до конкретних українських умов і створення української версії менеджменту. Будучи прекрасним знавцем американської моделі менеджменту, Є.Г. Панченко є прихильником кейсового (ситуаційного) підходу. Певний внесок він зробив у розробку і реалізацію адаптованих до умов України навчальних програм із менеджменту.

Сердюк О. сформував науковий напрям під впливом теорії загальних систем, висунутої Л. Берталанфі, основ кібернетики (автоматизованих систем управління) і теорії організацій. Тому всі теоретичні розробки автора з розвитку менеджменту базуються на системному підході. Відмітною рисою є дослідження розвитку теорії менеджменту не «взагалі», а пов'язаної з особливостями цілеспрямованої діяльності об'єкта управління. При цьому організація розглядається як сукупність незалежних об'єктів управління. Це дало авторові змогу обґрунтувати концепцію об'єктно-цільового підходу до менеджменту. Вона лягла в основу теоретичного обґрунтування складу загальних принципів управління, складу й змісту загальних функцій управління, методів проведення діагностики організації на базі моделі 10-С, нової методології формування організаційних структур управління, стільникової моделі мотивації Мартиненка «ПЦЦ».

Подальший розвиток функціонального підходу до менеджменту спостерігається у працях О.Є. Кузьміна. Із функціональних позицій менеджмент розглядається ним як процес планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання. У менеджменті виділяється три групи функцій: загальні (основні), конкретні (спеціальні) та об'єднавча, котра виступає у формі керівництва. До основних категорій менеджменту вчений відносить поняття організації, функцій управління, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва, комунікацій, управлінських рішень. Процес управління складається з безлічі конкретних функцій, які, у свою чергу, реалізуються шляхом послідовного використання загальних. Функціональний підхід базується на реалізації таких етапів: 1) виділення видів і груп функцій менеджменту; 2) визначення взаємозв'язку різних груп функцій менеджменту;

3) розробка моделі використання функціонального підходу в процесі управління організацією.

Ф. Хміль, розкриваючи теоретичні основи становлення вітчизняної моделі менеджменту організацій, обґрунтував методи програмованого активно-адаптивного управління діяльністю організацій. Програмоване управління являє собою розробку і реалізацію сукупності аналітичних, планових, організаційних, економічних, соціальних та інформаційних заходів, що дають змогу координувати й підкоряти діяльність, що здійснюється у зовнішньому середовищі організацією в цілому та її структурними підрозділами. Процес управління забезпечується діяльністю двох взаємозалежних підпрограм – підпрограми діяльності організації у зовнішньому середовищі й підпрограми формування внутрішнього середовища. Підпрограма діяльності організації в зовнішньому середовищі має блоки: 1) блок активного впливу на зовнішнє середовище; 2) блок дій з адаптації до зовнішнього середовища. Підпрограма формування внутрішнього середовища складається з трьох блоків: 1) блок реструктуризації виробництва й удосконалювання технології; 2) блок реструктуризації системи управління; 3) блок формування соціальних відносин у колективі. Відповідно до концепції Ф. Хміля, у процесі становлення практики українського менеджменту необхідно сформувати нову систему соціально-психологічних відносин у трудових колективах із урахуванням ментальності українського народу.

Розвиток теорії і формування української моделі менеджменту відбувається під впливом сучасних американських шкіл, а також накопиченого вітчизняного і світового досвіду. Унаслідок значного інтересу до менеджменту, викликаного економічними реформами, що проводяться в Україні, існує важлива проблема неоднорідності в сутності й змісті менеджменту. Як навчальна дисципліна менеджмент викладається у всіх економічних вищих навчальних закладах і на всіх спеціальностях.

У практиці використання моделей менеджменту в Україні намітилося, за своєю суттю, три різновиди менеджменту. Досить поширеною моделлю є менеджмент радянської моделі. Ця модель зберігається на тих підприємствах, які діють на регіональному вітчизняному ринку з традиційними продуктами. Суть і форми управління в більшості організацій істотно не змінилися.

Інший тип менеджменту – менеджмент здорового глузду. Він використовується в нових організаціях, керівники яких не мають спеціальної менеджерської освіти, а в кращому разі закінчили всілякі короткострокові курси. Тому вони демонструють повагу до менеджменту, але в практичній діяльності керуються здоровим глуздом.

Третій тип менеджменту представлений спільними підприємствами або зарубіжними фірмами, що діють на території України. На таких підприємствах використовуються західні моделі менеджменту. Персонал цих підприємств проходить спеціальну підготовку в галузі менеджменту в тій країні, де знаходяться засновники або головна організація. Після розпаду адміністративно-командної системи в Україні утворився інституційно-

управлінський вакуум, який перешкоджає встановленню ефективних систем мотивації, узгодженню інтересів різних економічних суб'єктів, досягненню оптимальної спрямованості економічної стратегії держави. Першочергового значення набуває розвиток широкої мережі інститутів управління з метою узгодження приватних економічних стратегій і економічної стратегії держави. Економічним суб'єктам варто створити легальні можливості відкрито впливати на розробку державної стратегії формування ефективної структури власності і менеджменту в економіці України.

Вітчизняні управлінці мають усвідомити відмінність традиційного і сучасного менеджменту. Так, традиційний менеджмент розглядає процес управління у вигляді виконання менеджментом ряду функцій, що включають планування, організацію, координацію, активізацію та контроль. Сучасний менеджмент супроводжується рядом нових важливих функцій, які багато в чому відрізняються, а в деякому своєму прояві доповнюють функції традиційного менеджменту, а саме:

- інтелектуальний характер процесів прийняття рішення;
- розгалуження єдиної системи загального менеджменту на інвестиційний менеджмент, маркетинговий, інноваційний та інші;
- виникнення нових функцій менеджменту, що пов'язано з ускладненням середовища управління, необхідністю максимального використання всіх внутрішніх резервів менеджерів, зростанням впливу менеджерів на кінцеві результати, необхідністю зростання інтелектуального рівня керівництва та кваліфікації менеджерів;
- використання інформаційних технологій в менеджменті.

Питання для перевірки знань

1. За якими напрямками розвивалася вітчизняна управлінська думка до 1917 р. і в часи СРСР?
2. Який внесок зробив у розвиток вітчизняної управлінської думки М.І. Туган-Барановський?
3. Надайте характеристику основним періодам формування науки управління в Україні з 1917 р. Що було предметом досліджень учених в той час?
4. Які чинники стримують розвиток науки менеджменту в Україні в теперішній час?
5. У чому полягає відмінність траиційного і сучасного менеджменту?

Тести

1. Хто з учених просував науку – тектологія?
 - а) О.К. Гастєв;
 - б) О.О. Богданов;

- в) П.М. Керженцев;
- г) М.І. Туган-Барановський.

2. Який вчений був прихильником соціального напрямку розвитку менеджменту?

- а) М.П. Яснопольський;
- б) О.О. Богданов;
- в) П.М. Керженцев;
- г) М.І. Туган-Барановський.

3. Для системи управління економікою України 20–80-х рр. ХХ ст. було характерно:

- а) директивне планування;
- б) усунення держави від управління економікою;
- в) соціально орієнтоване ринкове регулювання;
- г) державне регулювання.

4. Для менеджерів України на початку ХХІ ст. характерними є проблеми:

- а) ті ж, що і для менеджерів більшості країн з розвинутою ринковою економікою;
- б) ті, які виникають у менеджерів в слаборозвинених країнах;
- в) специфічні, яких немає ні в жодній країні світу;
- г) ті ж, що і для менеджерів всіх країн світу.

5. Особливостями вітчизняного менеджменту в порівнянні з американським є:

- а) вміння менеджерів працювати в команді;
- б) брак досвіду керівництва організацією в ринкових умовах;
- в) вміння менеджерів проводити презентації;
- г) негативне ставлення до федеральним і регіональним законам.

6. Формується український менеджмент повинен враховувати:

- а) менталітет російського народу;
- б) відношення підлеглих до роботи;
- в) досвід менеджменту в країнах з розвинутою ринковою економікою;
- г) утворення персоналу організації.

7. Відмінність багатьох сучасних менеджерів вищої ланки від топ-менеджерів розвинених країн полягає в тому, що вони:

- а) мають більш високий рівень знань, умінь і навичок ыз управління організацією;
- б) часто мають технічну або технологічну освіту;
- в) не мають частки в статутному капіталі організації;
- г) мають частку в статутному капіталі, розмір якої неприпустимий для топ-менеджерів.

Використана література

1. Голосенко И. А. Идеи Ф.Тейлора в дореволюционной России / И. А. Голосенко // Социол. исследования. – 1991. – № 10.
2. Єрмошенко М. Менеджмент : навч. посібник / М. Єрмошенко, С. Єрохін, О. Стороженко. – К. : Національна академія управління, 2006. – 655 с.
3. Крживицкий Л. Профессиональные типы. Размещение в обществе способностей / Л. Крживицкий // Современный мир. – 1909. – № 4, 6, 11.
4. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посібник / О. Гірняк, П. Лазановський. – К. : Магнолія плюс ; Львів : Новий Світ-2000, 2003. – 334 с.
5. Осовська Г. Менеджмент організацій : навч. посібник / Г. Осовська, О. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 853 с.
6. Пушкар Р. Менеджмент: теорія та практика : підручник / Р. Пушкар, Н. Тарнавська. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 486 с.
7. Рудінська О. Менеджмент : посібник / О. Рудінська, С. Яроміч, І. Молоткова. – К. : Ельга Ніка-Центр, 2002. – 334 с.
8. Сердюк О. Теорія та практика менеджменту : навч. посібник / О. Сердюк ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2004. – 424 с.
9. Стадник В. Менеджмент : посібник / В. Стадник, М. Йохна. – К. : Академія, 2003. – 463 с.
8. Сторожилова У. Л. Розвиток сучасного менеджменту в Україні / У. Л. Сторожилова, Д. Г. Йолкін // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 4 (24). – С. 44–46.
9. Тарнавська Н. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів / Н. Тарнавська, Р. Пушкар. – Тернопіль : ВКФ «Карт-бланш», 1997. – 457 с.
10. Хміль Ф. Менеджмент : підручник / Ф. Хміль. – К. : Вища школа, 2002. – 350 с.
11. Шегда А. Менеджмент : ученик / А. Шегда. – 3-е изд., испр. и доп. – К. : Знання, 2006. – 645 с.
12. Яковенко В. Менеджмент і маркетинг : навч. посібник / В. Яковенко. – К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2006. – 143 с.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 7 главных бизнес-концепций, которые стыдно не знать [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ceo.ru/news/business/effectivnost/7-glavnyh-biznes-konceptsiy-kotorye-stydno-ne-znat>.
2. Адамс Б. Бизнес-планирование: Эффективные методики разработки / Б. Адамс. – М. : АСТ, 2007. – 480 с.
3. Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует : [пер. с англ.] / И. Адизес. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
4. 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.
5. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
6. Аоки М. Фирма в японской экономике : пер. с англ. / М. Аоки. – СПб. : Лениздат, 1995. – 431 с.
7. Баранников А. Ф. Теорія організації : підручник для вузів / А. Ф. Баранников. – М. : ЮНІТІ-ДАНА, 2004. – 700 с.
8. Бороздина Г. В. Психология делового общения : учеб. пособие / Г. В. Бороздина. – М. : ИНФРА-М, 1999 – 244 с.
9. Васильев Ю. П. Инновационное управление развитием производства в США, или Как повысить производительность труда / Ю. П. Васильев. – М. : Экономика, 2009. – 448 с.
10. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер. – М. : Экономика, 1990. – 805 с.
11. Вебер М. Наука как призвание и профессия (доклад перед студентами Мюнхенского университета, 1918 г.) / М. Вебер // Вебер М. Избранные произведения : [пер. с нем.] / М. Вебер. – М. : Прогресс, 1990. – 808 с.
12. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. 2-е изд., доп. и испр. – М. : ООО «Т.Д. «Элит-2000», 2002. – 560 с.
13. Виноградська О. М. Менеджмент: навчю посібник / О. М. Виноградська, Н. С. Виноградська, В. С. Шевченко. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 161 с.
14. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2004. – 284 с.
15. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
16. Вумек Дж. П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. П. Вумек, Д. Т. Джонс. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 401 с.
17. Гант Г. Л. Организация труда / Г. Л. Гант. – М. : ВСНХ, 1923. – 66 с.
18. Гилбрет Ф. Изучение усталости / Ф. Гилбрет. – Москва, 1921.
19. Голосенко И. А. Идеи Ф.Тейлора в дореволюционной России / И. А. Голосенко // Социол. исследования. – 1991. – № 10.

20. Гоулмен Д. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулмен, Р. Бояцис, Э. МакКи. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 302 с.
21. Гуторова О. О. Адміністративний менеджмент : навч. посібник / О. О. Гуторова, О. М. Стасенко / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. – Харків : ХНАУ, 2014. – 383 с.
22. Дідковська Л. Г. Історія вчень менеджменту : навч. посібник / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2008. – 477 с.
23. Дункан Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Дж. У. Дункан. – М. : Дело, 1996. – 272 с.
24. Жуковська Л. Е. Теорія організацій : навч. посібник / Л. Є. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 264 с.
25. Єрмошенко М. Менеджмент : навч. посібник / М. Єрмошенко, С. Єрохін, О. Стороженко. – К. : Національна академія управління, 2006. – 655 с.
26. Запарий В. В. Элементы политики «фордизма» как инструмент антикризисного управления в уральской танковой промышленности периода Великой Отечественной войны [Электронный ресурс] / В. В. Запарий // Вестн. Том. гос. ун-та. – 2017. – № 425. – Режим доступа : http://journals.tsu.ru//vestnik/en/&journal_page=archive&id=1644
27. Іванова Т. Ю. Теорія організації : навч. посібник / Т. Ю. Іванова, В. І. Приходько. – СПб. : Пітер, 2004. – 272 с.
28. Из истории развития менеджмента / А. Файоль, Ф. Тейлор, Г. Форд [и др.]. – Москва, 1992. – 142 с.
29. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
30. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы : [пер. с англ.] / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 2007. – 248 с.
31. Керженцев П. М. Принципи організації / П. М. Керженцев. – М. : Економіка, 2000. – 461 с.
32. Ким Ч. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Ч. Ким, Р. Моборн. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 336 с.
33. Колокнева М. В. Теория организации в вопросах и ответах: учеб. пособие / М. В. Колокнева. – М. : ТК «Велби» : «Проспект», 2004. – 280 с.
34. Кравченко А. И. История менеджмента : учебное пособие для студентов вузов / А. И. Кравченко. – М. : Академический Проект, 2000. – 352 с. – (Gaudeamus)
35. Кочетков Г. Б. Корпорация. Американская модель / Г. Б. Кочетков, И. Б. Ступня. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.

36. Кравченко А. И. История менеджмента / А. И. Кравченко. – 5-е изд. – М. : Академ. Проект : Трикста, 2005. – 560 с.
37. Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / С. Крейнер ; пер. с англ. А. Трактинский. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – С. 210.
38. Крживицкий Л. Профессиональные типы. Размещение в обществе способностей / Л. Крживицкий // Современный мир. – 1909. – № 4, 6, 11.
39. Курицын А. И. Управление в Японии: организация и методы / А. И. Курицын. – М. : Наука, 1981. – 286 с.
40. Лафти Дж. К. Теория организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафти. – М. : ТК «Велби», «Проспект», 2006. – 416 с.
41. Менеджмент : навч. посібник / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. – Х. : ВСВ-Принт, 2015. – 300 с.
42. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посібник / О. Гірняк, П. Лазановський. – К. : Магнолія плюс; Львів : Новий Світ-2000, 2003. – 334 с.
43. Мескон М. Х. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
44. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 848 с.
45. Особенности и основные черты японского менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://miuki.info/2012/12/osobennosti-i-osnovnye-cherty-yaponskogo-menedzhmenta/>
46. Осовська Г. Менеджмент організацій : навч. посібник / Г. Осовська, О. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 853 с.
47. Пушкар Р. Менеджмент: теорія та практика : підручник / Р. Пушкар, Н. Тарнавська. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 486 с.
48. Рудінська О. Менеджмент : посібник / О. Рудінська, С. Яроміч, І. Молоткова. – К. : Ельга Ніка-Центр, 2002. – 334 с.
49. Савелёнок Е. А. Идеология управления: курс лекцій : учебно-метод. пособие / Е. А. Савелёнок. – М. : МАКС Пресс, 2015. – 128 с.
50. Сердюк О. Теорія та практика менеджменту : навч. посібник / О. Сердюк ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2004. – 424 с.
51. Сироткин В. Б. Концепции современного менеджмента : учеб. пособие / В. Б. Сироткин. – СПб. : СПбГУАП, 2002. – 200 с.
52. Стадник В. Менеджмент : посібник / В. Стадник, М. Йохна. – К. : Академія, 2003. – 463 с.
53. Сторожилова У. Л. Розвиток сучасного менеджменту в Україні / У. Л. Сторожилова, Д. Г. Йолкін // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 4 (24). – С. 44–46.
54. Тарнавська Н. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів / Н. Тарнавська, Р. Пушкар. – Тернопіль : ВКФ «Карт-бланш», 1997. – 457 с.

55. Тейлор Ф. У. Научная организация труда / Ф. У. Тейлор. – Москва, 1925.
56. Тейлор Ф. У. Менеджмент / Ф. У. Тейлор. – М. : Контроллинг, 1992.
57. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.
58. Траут Дж. Позиционирование. Битва за узнаваемость [Электронный ресурс] / Дж. Траут, Э. Райс. – Режим доступа : http://www.e-reading.club/bookreader.php/145785/Traut%2C_Raiis__Pozicionirovanie._Bitva_za_uznavaemost%27.pdf.
59. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посібник / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2012. – 304 с.
60. Тучков В. Генри Форд – кризисный менеджер / В. Тучков // FinTimes.ru. – 2009. – № 10.
61. Тэппинг Д. Бережливый офис. Устранение потерь времени и денег / Д. Тэппинг, Э. Данн. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 328 с.
62. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Ф. Тейлор, Г. Форд [и др.]. – М. : Республика, 1992. – 349 с.
63. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль – М. : Книга, 1924. – 160 с.
64. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра / Г. Форд. – М. : АСТ, 2005. – 448 с.
65. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
66. Хміль Ф. Менеджмент : підручник / Ф. Хміль. – К. : Вища школа, 2002. – 350 с.
67. Шегда А. Менеджмент : учебник / А. Шегда. – 3-е изд., испр. и доп. – К. : Знання, 2006. – 645 с.
68. Шейн З. Х. Организационная культура й лідерство / З. Х. Шейн ; пер. с англ., под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
69. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – Москва, 1997. – 127 с.
70. Юрик Н. Є. Історія менеджменту : курс лекцій / Н. Є. Юрик. – Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. – 114 с.
71. Яковенко В. Менеджмент і маркетинг : навч. посібник / В. Яковенко. – К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2006. – 143 с.
72. Яковец Ю. В. Глобальные экономические трансформации XXI века / Ю. В. Яковец. – М. : Экономика, 2011. – 384 с.
73. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Pitman, 1984.
74. Mooney J. D. Onward Industry / J. D. Mooney, A. C. Reiley. – New York : Harper & Brothers, 1931. – P. 27.
75. Porter M. E. Creating Shared Value / M. E. Porter, M. R. Kramer // Harvard Business Review. – 2011. – Jan.-Feb.

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

ПІЧУГІНА Тетяна Сергіївна
ГРІНЬКО Алла Павлівна
БЕЗГІНОВА Любов Іванівна

ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНЦЕПЦІЇ БІЗНЕСУ

Навчальний посібник

для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-кваліфікаційного рівня підготовки бакалавр

Відповідальна за випуск зав. кафедри менеджменту організацій
д-р екон. наук, проф. Т. С. Пічугіна

Техн. редактор Н. А. Кобилко

План 2017 р., поз. 157/

Підп до друку 28.12.2017 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM),
супровідна документація. Об'єм даних 4,3 Мб. Тираж 100 прим.

Видавець і виготівник

Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.