

**17.01.2023**  
**Група М-1**  
**Урок 1-2**

**Тема: ПРЕДМЕТ І ЗАДАЧІ КУРСУ. ЕВОЛЮЦІЯ НАУКИ  
МЕНЕДЖМЕНТ**

**Мета:** сформувати уявлення про основні положення, що вивчає менеджмент, розглянути еволюційні тенденції менеджменту

Розподіл праці з розвитком виробничих відносин спонукає виділення специфічних трудових процесів - процесів керування. Їх суть зводиться до розробки і здійснення певних впливів з боку суб'єкта управління на ті або інші об'єкти управління в процесі будь-якої цілеспрямованої діяльності.

Зазвичай така діяльність здійснюється в деяких організаціях (підприємствах, фірмах тощо), створених з метою виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг.

Сама по собі спільність задач управління дозволяє сформулювати загальні закони керування, а аналіз і узагальнення практики управління дає можливість, спираючись на ці закони, конкретизувати зміст управління в рамках науки управління (менеджменту).

Управління здійснюється в рамках єдиного процесу керування (кілця управління), що показано на рис. 1.

Американське визначення менеджменту - "робити що-небудь руками інших". Даний предмет повинен дати загальну концепцію управління, точно визначити місце і взаємозв'язок його окремих фаз, а також дати практичні навички управління.

Будь-яке керування відбувається усередині деякої організації.

При цьому керують:

- створенням цієї організації,
- взаємодією її частин,
- виробничим процесом,
- розвитком організації,

- її взаєминами з іншими суб'єктами ринкового середовища.



Рис. 1. Кільце управління

Поза залежністю від рівня управління розподіл праці неминуче веде до реалізації принципу: "хто робить - не керує, хто керує - не робить".

Якщо у Вас немає підлеглих і Ви організуєте свою роботу самі - Ви виробник. Якщо Ви керуєте підлеглими, то Ви ставите їм задачі, проводите інструктаж, передаєте досвід, надаєте кошти, інформацію, делегуєте повноваження і контролюєте (підводите підсумки процесу) -у такий спосіб Ви не тільки керуєте людьми, але й повинні мотивувати їх дії. Кожна помилка - це не тільки втрати в грошах, але і розчарування, утрата потенціалу Ваших співробітників.

*Управління* - це наука і мистецтво одночасне, і насамперед тому, що Ви керуєте людьми з їх суб'єктивними особливостями.

*Менеджмент (управління)* - вплив однієї особи або групи осіб (менеджерів) на інші особи для спонукання дій, що відповідають досягненню поставлених цілей при прийнятті на себе менеджерами відповідальності за результативність впливу

Керування включає три аспекти на різних рівнях:

- "Хто" керує "ким" (інституціональний аспект – інституціональний рівень);
- "Як" здійснюється керування і "як" воно впливає на керованих (функціональний аспект – управлінський рівень);
- "Чим" здійснюється керування (інструментальний аспект – технічний рівень).

Зазвичай існує ієрархія (піраміда) управління з диференціацією за рангом командної влади, компетенції прийняття рішень, авторитетом, положенням.

Ієрархія управління - інструмент для реалізації цілей фірми і гарантія збереження системи. Чим вище ієрархічний рівень, тим більше обсяг і комплексність виконуваних функцій, відповідальність, частка стратегічних рішень і доступ до інформації. Одночасно зростають і вимоги до кваліфікації й особиста воля в управлінні. Чим нижче рівень - тим більше простота рішень, частка оперативних видів діяльності.

Аналізуючи рівні управління необхідно розрізняти поняття:

*Менеджер* – особа, що займає постійну посаду та має у своєму підпорядкуванні певну кількість персоналу.

*Бізнесмен* – власник капіталу, що знаходиться в обороті та приносить прибуток.

*Керівник* – особа, що має в своєму розпорядженні певні ресурси та виділяє їх своїм підлеглим для виконання певної зазначеної їм задачі, при наявності підприємницької діяльності та здатності до ризику.

Основні задачі та етика поведінки професійних менеджерів визначаються підприємцем (бізнесменом) у відповідності до змісту і умов роботи згідно діючого законодавства і укладеної трудової угоди. Це право він може делегувати працівникам управління, іншим менеджерам. З етики підприємництва впливає й етика управління.

Проект "етики поведінки" менеджерів (Давос, 1973 р.):

А. Професійна задача менеджера - служіння клієнтам, співробітникам, інвесторам і суспільству, приведення в рівновагу суперечних один одному результатів.

Б.1. Він повинен служити клієнтам, задовольняючи щонайкраще їх потреби, забезпечуючи чесне змагання фірм, що дає можливість максимального зниження ціни, а якість і розмаїтість досягається шляхом реалізації досягнень НТП.

Б.2. Він повинен служити співробітникам, тому що тільки тоді він буде сприйматися ними як керівник.

Б.3. Він повинен служити інвесторам, забезпечувати максимальний дохід як винагороду за ризик.

Б.4. Він повинен служити суспільству, пам'ятати про екологію, сприяти НТП.

В. Послуги менеджера клієнтам, співробітникам, інвесторам і суспільству можливі тільки у випадку забезпечення довгострокового існування підприємства, для чого необхідні достатні доходи. Тому вони є засобами, а не метою.

## **ЕВОЛЮЦІЯ НАУКИ МЕНЕДЖМЕНТ**

Еволюція управлінської думки найбільш яскраво відображена в управлінських моделях, які були розроблені вченими і фахівцями, а потім реалізовані на практиці, з метою вирішити назрілі проблеми, висунуті суспільством і реальними потребами розвитку.

Зі змістовної точки зору еволюція управлінської думки являє собою процес формування і трансформації сукупності поглядів на систему керування відповідно до об'єктивних умов і потреб економіки протягом історично тривалого періоду часу. Керування як практична діяльність зародилося відразу ж як тільки далекий предок нинішньої людини став усвідомлювати себе соціальною істотою, що було природною реакцією на потребу в

координуванні спільних дій людей для досягнення загальних цілей, пов'язаних, насамперед, з життєзабезпеченням.

Систему керування можна розглядати і як похідну (результат), і як форму прояву суспільних відносин. Якщо суспільні відносини носять примітивний характер (наприклад, у доісторичний, древній період), то і керування виражається в зародковому або спрощеному виді. По мірі того, як розвивалися й ускладнювалися суспільні відносини, по мірі становлення і розвитку господарської, виробничої діяльності, ускладнювалося, структурувалось і змістовно збагачувалося саме керування. Образно кажучи, керування і за формою, і за змістом, пройшло у своєму історичному розвитку приблизно такий же шлях, який пройшли за всі епохи знаряддя праці людини – від ціпка і кам'яної сокири до гнучких автоматизованих самонастроювальних виробництв і суперсучасної електронної техніки зі штучним інтелектом.

### ***Класифікація управлінських моделей***

До теперішнього часу відомі чотири найважливіших підходи до виділення наукових напрямків, що внесли істотний вклад у розвиток теорії і практики керування:

1. Підхід з позицій виділення різних шкіл керування. Тут виділяють школи наукового керування, адміністративного керування, людських відносин і науки про поведінку, науки керування або кількісних методів.

2. Процесійний підхід.

3. Системний підхід.

4. Ситуаційний підхід.

### ***Школи керування***

Як це часто буває в науці, прихильники кожного з цих напрямків думали у свій час, що їм удалося знайти ключ до найбільш ефективного досягнення цілей організації. Однак практика керування показала, що прийоми, що виявилися успішними в певних ситуаціях і в конкретний час, не завжди успішні в інші. У той же час вивчення еволюції управлінської думки корисно

тим, що дозволяє побачити і зрозуміти логіку пізнання управлінських відносин.

Школу наукового керування (1885-1920) найчастіше пов'язують з роботами Ф. Тейлора, Френка і Лілії Гілбрет і Генрі Гантта.

У такий спосіб серед основних положень школи наукового керування які внесли вагомий внесок у теорію і практику керування можна відзначити наступні:

1. Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання задачі.

2. Добір працівників, що краще підходять для виконання задач, і забезпечення їхнього навчання.

3. Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їхніх задач.

4. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.

5. Відділення планування й обдумування від самої роботи.

Якщо науковий управлінський підхід в основному був націлений на ефективність виробництва, то адміністративний управлінський підхід (1920-1950) був спрямований на удосконалення керування організацією в цілому. Метою прихильників адміністративного підходу було створення універсальних принципів керування. Представники адміністративної школи в керуванні, а саме – А.Файоль, Л.Урвік, Дж.Муні, мали безпосередній досвід роботи як керівників вищої ланки керування у великому бізнесі.

Серед основних досягнень класичної школи керування варто відзначити:

1. Розвиток принципів керування.

2. Опис функцій керування.

3. Систематизований підхід до керування всією організацією.

У 1930-1950 рр. активно розвивається нова школа теорії керування – доктрина “людських відносин”. Рух за людські відносини зародився у

відповідь на нездатність з боку представників наукового керування і школи адміністративного керування цілком усвідомити людський фактор як основний елемент ефективної організації.

Одним з її основоположників був американський соціолог і психолог Елтон Мейо (1880-1949). Е. Мейо і його послідовники були переконані, що конфлікт між людиною й організацією можна цілком вирішити, якщо задовольнити соціальні і психологічні потреби, причому підприємці тільки виграють, тому що різко зростає продуктивність праці.

- Ще один представник теорії “людських взаємин” англійський вчений Олівер Шелдон (1886-1961) у книзі “Філософія керування” наполягав на тому, що крім ефективного виробництва товарів і послуг бізнес має етичну відповідальність перед суспільством.

Ще один представник теорії “людських відносин” Мері П.Фоллетт (1868-1933) вивчала соціальні відносини в малих групах. Вона вважала, що конфлікт у трудових колективах не завжди деструктивний; у деяких випадках він може бути і конструктивний.

Розвиток таких наук, як психологія і соціологія, зробили вивчення поведінки на робочому місці строго науковим. Серед найбільш видних представників поведінкового (бихевіористського) напрямку (з 1950р. по теперішній час) варто назвати таких учених як А. Арджирс, Р. Лайкерт, Дж. МакГрегор, Ф. Герцберг. Ці та інші дослідники вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, лідерства, організаційної структури, комунікації в організаціях, зміни змісту роботи і якості трудового життя.

Одним із представників школи поведінкового напрямку був талановитий американський психолог російського походження А.Маслов (Маслоу, 1908-1970), що запропонував класичну теорію мотивації, яка стала основою "ієрархії потреб". У розробку різних концепцій мотивації внесли свій внесок Ф.Герцберг, Д.Мак-Клеланд, В.Врум, Дж.Адамс, Е.Лок, Л.Портер і Э.Лоулер.

Особливе місце в школі "людських відносин" займає вчення Д.Мак-Грегора (1906-1964), в основі якого лежать теорія Х та теорія Y, що концептуально обґрунтовують тепер вже класичні відповідно тверду і м'яку моделі керування.

Школа поведінкових наук значно відійшла від школи людських відносин, що зосередилася переважно на методах налагодження людських відносин.

Основними досягненнями школи людських відносин і школи поведінкових наук прийнято вважати:

1. Застосування прийомів керування міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності роботою і продуктивності.
2. Застосування наук про людську поведінку до керування і формування організації таким чином, щоб кожен працівник міг бути використаний відповідно до його потенціалу.

Формування школи науки керування (з 1950 р. і по дійсний час) зв'язано з виникненням кібернетики і досліджень операцій. Вона одержала розвиток унаслідок широкого застосування кількісного аналізу при рішенні військових і логічних проблем.

Кількісні методи, згруповані під загальною назвою "дослідження операцій" використовуються при рішенні складних управлінських проблем.

Внеском школи науки керування в теорію і практику керування є:

1. Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей.
2. Розвиток кількісних методів, що допомагають керівникам приймати рішення в складних ситуаціях.

### ***Процесійний підхід у класифікації***

Процесійний підхід розглядає керування як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій, що об'єднані сполучними процесами комунікації (тобто обміну інформацією) і ухвалення рішення. Він був уперше запропонований прихильниками адміністративної школи, що намагалися



описати функції менеджера. Однак розглядали їх як незалежні одне від одного. Процесійний підхід, на противагу представникам адміністративної школи, розглядає функції керування у взаємозв'язку.

### ***Ситуаційний підхід***

Існуючі теорії організації і керування не завжди в змозі відповісти на питання практичного керування. Тому іноді керівники критикують теорії керування за їх “непрактичність” і “відірваність” від реального життя, нездатність служити конкретним інструментом у практиці роботи. Як відповідь на таку критику з'явилася ситуаційна теорія керування, ціль якої – переорієнтувати теорію керування в практику управлінської діяльності. Американський фахівець з керування Р.Моклер указує на те, що конкретні ситуації, в яких діє керуючий, настільки різноманітні, що неможливо аналізувати їх з погляду сучасних теорій керування. Він вважає, що потрібно розробляти ситуаційні принципи, що можуть бути корисними в конкретних ділових ситуаціях. Ця установка стала поступово домінувати в системі підготовки і підвищення кваліфікації менеджерів. Отже ситуаційний підхід припускає, що застосування тих або інших методів керування визначається ситуацією.

### ***Сучасний етап розвитку управлінської думки***

На сучасному етапі розвитку управлінської думки йде пошук більш досконалої моделі керування, спрямованої на підвищення адаптивних можливостей організації і пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища. Загальна тенденція в розвитку керування така, що автократична й економічна моделі керування, застосовувані в чистому виді, усе частіше дають збої, а то і просто не діють. Ці моделі поелементно і системно насичуються і витісняються більш прогресивними моделями керування, заснованими на людиноцентристській ідеології. Концепцію переходу від твердої моделі до більш ефективною м'якої моделі запропонована У.Оучі й описана в його книзі, що в оригіналі називається "Теорія Z".

Продовжує залишатися популярною і далеко ще не вичерпала своїх можливостей концепція "7-S", запропонована Т.Пітерсом і Р.Уотерменом у книзі "У пошуках ефективного керування". Вона є продовженням і розвитком системного підходу в керуванні.

До ситуаційного керування впритул примикає розроблена фінськими фахівцями модель керування за результатами, викладена в книзі "Керування за результатами".

За останні роки сформувався і розвивається новий напрямок наукового пошуку, що спирається на "теорію хаосу", на синергічне знання. Орієнтація на цей напрямок – одна з найважливіших тенденцій розвитку сучасної управлінської думки. І багато керівників уже почали розуміти, що соціальні й економічні процеси далеко не завжди йдуть по лінійному, строго прогнозованому шляху. Також далеко не завжди, особливо на початку процесу, можна зіставити значимість фактора впливу на систему, ступінь його впливу і масштаби можливих наслідків.

По "теорії хаосу", деякі навіть дрібні зміни можуть привести до радикальних змін у стані і призвести до якісної трансформації системи.

Крім уже згаданих, можна назвати наступні важливі тенденції розвитку керування на сучасному етапі: формування здатності організації до постійного відновлення і пристосування до мінливих умов; зростання значимості керування інтелектуальним капіталом (людськими і ринковими активами, інтелектуальною власністю, інфраструктурними активами); збільшення частки інтелектуальної складової у вироблених товарах і послугах, в економічних, комерційних і маркетингових операціях; економічна глобалізація і необхідність врахування цього фактору при формуванні стратегій стійкого розвитку організацій; розвиток системи керування віртуальними організаціями; формування і розвиток нових спеціальних видів менеджменту; збільшення спектру стратегічного керування на загальному управлінському полі; якісне вдосконалення інформаційної і комунікаційної

бази керування, організація моніторингу управлінських процесів; розширення сфери практичного застосування сучасних видів управлінського аналізу (SWOT, PEST, SNW, кореляційно-регресійного, нелінійного, факторного й ін.); розвиток і розширення сфери практичного застосування концепції загального менеджменту якості (TQM); активна модернізація культури організації з урахуванням нових вимог; підвищення інтересу до історичних коренів вітчизняних управлінських традицій, досвіду і культури.

### **Завдання до теми**

Урок 1: Основні рівні управління

<https://learningapps.org/display?v=pdhp4r9xa21>

Урок 1: Управлінські суб'єкти

<https://learningapps.org/display?v=p6vqmk50t21>

Урок 2: Еволюція науки менеджмент

<https://learningapps.org/display?v=ps17ituuj21>