

Затверджено Міністерством освіти і науки
України для використання
у вищих навчальних закладах

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Базовий підручник
для студентів
вищих навчальних закладів



ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

За редакцією
доктора економічних наук, професора,
академіка НАПН України А. А. Мазаракі

Харків
«Фоліо»
2014

УДК 373.61(075.8)
ББК 65.050я73
О-75

Затверджено Міністерством освіти і науки
України як підручник для студентів
вищих навчальних закладів
(лист № 1/11-13296 від 15.08.12)

Громадська рада:

*В. С. Бакіров, В. Г. Бар'яхтар, В. В. Грабко, Л. В. Губерський,
Є. І. Крижанівський, П. М. Куліков, К. М. Левківський, А. А. Мазаракі,
О. А. Мінаєв, А. Ф. Павленко, М. В. Поляков, І. Р. Совсун (голова),
Ю. В. Холін (відповідальний секретар), Ю. І. Якименко*

Рекомендовано до друку Вченою радою
Київського національного торгівельно-економічного університету
(протокол № 6 від 30 березня 2012 року)

Рецензенти:

В. Д. Бакуменко, д-р наук з держ. управління, проф., почесний доктор Національної академії державного управління при Президентові України, заслужений діяч науки і техніки України, проректор з наук. роботи Академії муніципального управління;
В. С. Пономаренко, д-р екон. наук, проф., ректор Харківського національного економічного університету (ІНЖЕК);
Л. І. Федулова, д-р екон. наук, проф., завідувач відділу технологічного прогнозування та інноваційної політики ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

За редакцією
А. А. Мазаракі

Автори:

А. А. Мазаракі (вступ, розд. 1, 2, 5, 9, 12, 14, 15); *С. І. Бай* (розд. 1, 2, 5.2, 13);
В. Я. Брич (розд. 13); *О. А. Гавриш* (розд. 6.1); *С. О. Гуткевич* (розд. 6.3);
В. М. Жуковська (розд. 9); *І. А. Ігнат'єва* (розд. 10); *М. А. Йохна* (розд. 1, 2);
О. Є. Кузьмін (розд. 4, 5, 8); *В. Д. Лагутін* (розд. 2); *Т. І. Лепейко* (розд. 5.3);
О. Г. Мельник (розд. 4, 5, 8); *Т. М. Мельник* (розд. 1, 12); *С. В. Мельниченко* (розд. 9);
Н. В. Мережко (розд. 14), *Є. В. Мних* (розд. 1); *Т. Л. Мостенська* (розд. 6.2, 6.3);
Г. Є. Мошек (розд. 1, 2); *Г. В. Осовська* (розд. 3,7); *О. С. Поважний* (розд. 1);
Н. Ю. Подольчак (розд. 15), *Г. Т. П'ятницька* (розд. 5.1); *Т. І. Ткаченко* (розд. 15);
О. А. Харченко (розд. 9); *І. В. Чумаченко* (розд. 11); *Н. І. Чухрай* (розд. 5)

Художник-оформлювач
І. М. Безрукавий

ЗМІСТ

ВСТУП	11
-----------------	----

Розділ 1 СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Об'єкт, предмет і суб'єкт менеджменту	13
1.2. Організація як об'єкт менеджменту	14
1.3. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації	17
1.4. Концепції визнання менеджменту	19
1.5. Закони і закономірності менеджменту	21
1.6. Сутність, природа, роль та взаємозв'язок принципів менеджменту в досягненні мети організації	25
1.7. Класифікація принципів менеджменту та їх еволюція в контексті розвитку теорії організації	27
1.8. Методологічне різноманіття менеджменту	31
1.9. Методи досліджень у менеджменті.	34
Запитання та завдання для самоконтролю	42
Тести для проведення контролю знань	43
Глосарій	49
Список рекомендованих джерел	51

Розділ 2 ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Історія розвитку управлінської науки в світі та в Україні	53
2.2. Школи менеджменту ХХ ст., їх зміст, особливості та сфера застосування	58
2.3. Характеристика сучасних підходів до управління організаціями (кінець ХХ ст. — початок ХХІ ст.)	65
Запитання та завдання для самоконтролю	69
Тести для проведення контролю знань	70
Глосарій	73
Список рекомендованих джерел	74

Розділ 3 ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

3.1. Поняття процесу управління	76
3.2. Зміст і особливості процесу управління	81
3.3. Управлінський цикл. Управлінські процедури	86

Запитання та завдання для самоконтролю	94
Тести для проведення контролю знань	95
Глосарій	99
Список рекомендованих джерел	100

Розділ 4 ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

4.1. Функції менеджменту: сутність та особливості формування	102
4.2. Класифікація функцій менеджменту	103
4.3. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту	107
Запитання та завдання для самоконтролю	112
Тести для проведення контролю знань	113
Глосарій	118
Список рекомендованих джерел	119

Розділ 5 ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Планування	121
5.1.1. Генеза планування	121
5.1.1.1. Сутність, зміст і функції планування	122
5.1.1.2. Система планування та принципи її формування	124
5.1.1.3. Еволюція систем планування та розвиток моделей планування підприємницької діяльності.	128
5.1.2. Особливості процесу планування	137
5.1.2.1. Види та етапи планування	137
5.1.2.2. Сутність політики, ключові правила та методи планування	143
5.1.2.3. Визначення цілей та оцінювання якості планів	151
5.1.3. Стратегічне планування	155
5.1.3.1. Види стратегій підприємства та стратегічний аналіз у процесі планування	156
5.1.3.2. Управління стратегічною позицією підприємства, генерування та умови реалізації стратегій.	164
5.1.3.3. Стратегічний потенціал і формування конкурентних переваг підприємства	175
Запитання та завдання для самоконтролю	180
Тести для проведення контролю знань	181
Глосарій	186
Список рекомендованих джерел	188
Додатки.	191
5.2. Організування	210
5.2.1. Сутність та місце функції організування в системі менеджменту	210
5.2.2. Проектування організаційних процесів	218
5.2.3. Сутність та види організаційних структур управління	226
Запитання та завдання для самоконтролю	233
Тести для проведення контролю знань	234
Глосарій	239
Список рекомендованих джерел	240
Додатки.	242

5.3. Мотивування	243
5.3.1. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника у процесі мотивування	243
5.3.2. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи	245
5.3.3. Засоби мотиваційного впливу	253
5.3.4. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми	256
Запитання та завдання для самоконтролю	263
Тести для проведення контролю знань	264
Глосарій	269
Список рекомендованих джерел	270
5.4. Контролювання	272
5.4.1. Поняття і сутність контролювання	272
5.4.2. Процес контролювання	277
5.4.3. Види управлінського контролю	282
5.4.4. Методи контролювання	290
5.4.5. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень на підприємстві.	294
5.4.6. Особливості тактичного контролювання	299
5.4.7. Контролювання та зворотний зв'язок у менеджменті	299
5.4.8. Людський фактор у контролюванні.	302
Запитання та завдання для самоконтролю	303
Тести для проведення контролю знань	304
Глосарій	307
Список рекомендованих джерел	308
5.5. Регулювання	310
5.5.1. Регулювання: сутність та місце в системі менеджменту.	310
5.5.2. Класифікація видів регулювання.	313
5.5.3. Процес регулювання в організації.	314
Запитання та завдання для самоконтролю	316
Тести для проведення контролю знань	317
Глосарій	321
Список рекомендованих джерел	322

Розділ 6 КОНКРЕТНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

6.1. Управління виробництвом	325
6.1.1. Операційна система організації: поняття, склад та види	325
6.1.1.1. Операційний менеджмент як складова менеджменту організації	325
6.1.1.2. Структура операційної системи	327
6.1.1.3. Типологія операційних систем	328
6.1.2. Організаційні основи виробництва	329
6.1.3. Виробничі системи	330
6.1.3.1. Виробництво як відкрита система	330
6.1.3.2. Оточення виробничої системи	331
6.1.3.3. Структура виробничої системи.	332
6.1.4. Виробничий процес і організаційні типи виробництва	333
6.1.4.1. Сутність виробничого процесу	333

6.1.4.2.	Класифікація виробничих процесів	334
6.1.4.3.	Виробнича операція та організаційні типи виробництва	336
6.1.5.	Організація трудових процесів і робочих місць	338
6.1.5.1.	Загальна характеристика трудових процесів	338
6.1.5.2.	Сучасні концепції проектування праці	339
6.1.5.3.	Організація робочих місць	341
6.1.6.	Організаційне проектування виробничих систем	341
6.1.6.1.	Загальні положення формування організаційного проекту виробництва	341
6.1.6.2.	Процес організаційного проектування та раціоналізації виробничих систем	343
6.1.7.	Ефективність операційної діяльності: підходи, показники, фактори	344
	Запитання та завдання для самоконтролю	347
	Тести для проведення контролю знань	349
	Глосарій	352
	Список рекомендованих джерел	353
	Додатки	356
6.2.	Управління фінансами	357
6.2.1.	Теоретичні та організаційні основи фінансового менеджменту	357
6.2.1.1.	Визначення та функції фінансового менеджменту	358
6.2.1.2.	Принципи фінансового менеджменту	359
6.2.2.	Фінансовий ринок. Характеристики та інструменти фінансового ринку	360
6.2.2.1.	Фінансовий ринок	360
6.2.2.2.	Учасники фінансового ринку	361
6.2.3.	Система забезпечення фінансового менеджменту	362
6.2.3.1.	Організаційне забезпечення фінансового менеджменту	362
6.2.3.2.	Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту	364
6.2.3.3.	Моделі грошових потоків та оцінка їх вартості	364
6.2.4.	Управління активами підприємства	365
6.2.4.1.	Визначення та класифікація активів	365
6.2.4.2.	Управління необоротними та оборотними активами	366
6.2.4.3.	Операційний, виробничий та фінансовий цикли підприємства	367
6.2.4.4.	Моделі управління поточними активами	368
6.2.5.	Управління джерелами фінансування активів	369
6.2.5.1.	Принципи формування та основні характеристики капіталу	369
6.2.5.2.	Власний капітал та методи його оцінки	371
6.2.5.3.	Формування позикового капіталу	372
6.2.5.4.	Вплив боргового фінансування на рентабельність власного капіталу	373
6.2.5.5.	Управління витратами і прибутком	375
6.2.5.6.	Управління інвестиціями та визначення ефективності вкладання інвестицій	378
6.2.6.	Управління грошовими потоками на підприємстві	381
6.2.6.1.	Визначення та класифікація грошових потоків	381
6.2.6.2.	Управління грошовими потоками та визначення їх вартості	381

6.2.7.	Фінансовий аналіз і планування	382
6.2.7.1.	Методи фінансового аналізу.	382
6.2.7.2.	Фінансове прогнозування та планування	382
6.2.7.3.	Процес бюджетування на підприємстві	385
6.2.8.	Управління фінансовими ризиками	387
6.2.9.	Антикризове фінансове управління підприємством.	389
6.2.9.1.	Мета та завдання антикризового управління	390
6.2.9.2.	Методи діагностики банкрутства	390
	Запитання та завдання для самоконтролю	392
	Тести для проведення контролю знань	393
	Глосарій	397
	Список рекомендованих джерел	400
	Додатки.	402
6.3.	Управління людськими ресурсами	406
6.3.1.	Зміст та основні поняття управління людськими ресурсами	406
6.3.2.	Політика управління персоналом організації.	409
6.3.2.1.	Кадрова політика	409
6.3.2.2.	Соціальна політика	412
6.3.3.	Кадрове забезпечення та оцінювання персоналу організації	414
6.3.3.1.	Кадрове планування в організаціях	414
6.3.3.2.	Організація набору та відбору персоналу	416
6.3.3.3.	Оцінювання персоналу організації	418
6.3.4.	Управління рухом і розвитком персоналу організації	421
6.3.4.1.	Управління рухом персоналу	422
6.3.4.2.	Управління розвитком персоналу.	424
6.3.4.3.	Управління процесом вивільнення персоналу	426
6.3.5.	Формування та соціальний розвиток колективу	429
6.3.5.1.	Формування колективу організації	429
6.3.5.2.	Згуртованість та соціальний розвиток колективу	431
6.3.6.	Конфлікти в організації	433
6.3.6.1.	Сутність та класифікація конфліктів	433
6.3.6.2.	Управління конфліктами	434
6.3.7.	Соціальне партнерство в організації	436
	Запитання та завдання для самоконтролю	438
	Тести для проведення контролю знань	439
	Глосарій	444
	Список рекомендованих джерел	447

Розділ 7

КЕРІВНИЦТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

7.1.	Керівництво і управління	449
7.2.	Влада і відповідальність	453
7.3.	Форми влади і впливу	455
7.4.	Суть лідерства	460
7.5.	Теорії лідерства	463
7.6.	Типологія стилів керівництва.	468
7.7.	Ситуаційні підходи до ефективного керівництва	470
	Запитання та завдання для самоконтролю	476

Тести для проведення контролю знань	477
Глосарій	480
Список рекомендованих джерел	481

Розділ 8 МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

8.1. Методи менеджменту: сутність та особливості формування	483
8.2. Класифікація методів менеджменту	485
8.3. Економічні методи менеджменту	486
8.4. Технологічні методи менеджменту	500
8.5. Соціально-психологічні методи менеджменту	500
8.6. Адміністративні методи менеджменту	502
Запитання та завдання для самоконтролю	505
Тести для проведення контролю знань	507
Глосарій	511
Список рекомендованих джерел	513
Додатки	515

Розділ 9 ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

9.1. Інформація, її види та роль у менеджменті. Вимоги, які висувуються до інформації. Класифікація інформації	527
9.2. Засоби формалізованого опису та технології оброблення інформації	530
9.3. Організаційно-економічні засади створення та функціонування інформаційних систем	532
9.4. Типологія інформаційних систем	536
9.5. Управління інформаційними системами в організації	538
9.6. Сутність та роль комунікації в управлінні підприємством	546
9.7. Модель комунікаційного процесу	547
9.8. Види комунікацій у системі менеджменту підприємства	549
9.8.1. Характеристика комунікаційних мереж	552
9.8.2. Невербальні засоби комунікації	554
9.9. Комунікаційні бар'єри (перешкоди) на шляху ефективних комунікацій та їх подолання	556
Запитання для самоконтролю	559
Тести для проведення контролю знань	559
Глосарій	564
Список рекомендованих джерел	567

Розділ 10 ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

10.1. Рішення як результат управлінської діяльності	569
10.2. Класифікація управлінських рішень	571
10.3. Вимоги до управлінських рішень	574
10.4. Етапи процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень	575
10.5. Методи підготовки та обґрунтування управлінських рішень	582
10.6. Реалізація управлінських рішень і надійність систем управління в організації	592

10.7. Якість та ефективність управлінських рішень.	594
Запитання та завдання для самоконтролю	599
Тести для проведення контролю знань.	600
Глосарій.	604
Список рекомендованих джерел.	606

Розділ 11 ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

11.1. Сутність проектного підходу до управління організацією. Управління проектами та програмами	608
11.2. Методології управління проектами (PMBoK, Prince, P2M)	612
11.3. Процесний підхід до управління проектами.	616
11.4. Проектний аналіз.	617
11.5. Життєвий цикл проекту.	618
11.6. Команда проекту.	619
11.7. Менеджмент на основних етапах проекту (ініціація, планування, виконання, контроль та моніторинг, закриття)	623
11.8. Проектні документи.	626
11.9. Інформаційні технології в управлінні проектами	629
Запитання та завдання для самоконтролю	632
Тести для проведення контролю знань.	632
Глосарій.	637
Список рекомендованих джерел.	638

Розділ 12 ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

12.1. Сутність, види та форми зовнішньоекономічної діяльності підприємства.	640
12.2. Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.	654
12.3. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності.	667
12.4. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.	687
Запитання та завдання для самоконтролю	694
Тести для проведення контролю знань	695
Глосарій	700
Список рекомендованих джерел	701

Розділ 13 ЕТИКА І ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

13.1. Етичні виміри культури менеджменту	705
13.2. Принципи етичної поведінки.	709
13.3. Етика ділового спілкування менеджера	711
13.4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки	715
13.5. Відповідальність у менеджменті. соціальні, правові та екологічні аспекти	721
13.6. Соціальна відповідальність та збалансований розвиток організації.	725
Запитання та завдання для самоконтролю	730
Тести для проведення контролю знань	730
Глосарій	735
Список рекомендованих джерел	736
Додатки	738

Розділ 14
МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ

14.1. Сутність загального менеджменту якості (TQM)	741
14.2. Розроблення систем якості згідно з вимогами стандартів ISO серії 9000.	745
14.3. Інструменти контролю якості.	760
14.4. Розроблення інтегрованих систем управління	769
14.5. Показники якості та методи їх оцінювання	781
Запитання та завдання для самоконтролю	792
Тести для проведення контролю знань	793
Глосарій.	798
Список рекомендованих джерел	799

Розділ 15
ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

15.1. Видова класифікація ефективності менеджменту організації	800
15.2. Система оцінки соціальної та адміністративної ефективності менеджменту.	810
15.3. Системи оцінки економічної ефективності менеджменту.	817
15.4. Система локальних показників оцінки ефективності менеджменту.	830
Запитання та завдання для самоконтролю	838
Тести для проведення контролю знань.	840
Глосарій.	844
Список рекомендованих джерел.	845

ВСТУП

Сучасні умови формування нових соціально-економічних орієнтирів вимагають від України швидких змін в економіці та відчутного підвищення її конкурентоспроможності. Стрімке входження країни у глобальний економічний простір актуалізує потребу у швидкій адаптації систем управління вітчизняними підприємствами до найвищих світових стандартів. Україна є країною з достатнім потенціалом щодо здійснення прориву у формуванні нових відносин у сфері економіки, нових поглядів на якість і рівень життя, нових підходів в освіті та науці, створенні та використанні нових технологій у всіх сферах життя. Сприйняття світовим товариством України як рівного партнера є нездійсненим без подальшого кардинального переорієнтування економіки на таку модель, в якій знання відіграють вирішальну роль, а їх виробництво стає джерелом розвитку. Конкурентні переваги країн усе менше визначаються багатством природних ресурсів чи дешевою робочою силою; натомість усе більшого значення набувають знання, їх конкурентоспроможність, що є одним із головних факторів суспільного розвитку, сприяє досягненню взаємодоповнюючих цілей забезпечення збалансованого економічного зростання, підвищенню суспільного добробуту, стимулюванню соціальної злагоди, розвитку людини, а «розвиток економіки має віддзеркалювати найбільш суттєві риси людини, її соціальної системи, технології та довкілля»¹.

Природно, що темп розвитку економіки країни прямо пропорційно залежить від інтенсивності розвитку суб'єктів підприємництва. Спираючись на недосконалий організаційно-економічний механізм управління, організації як суб'єкти господарювання можуть помилково оцінювати свої можливості, що в подальшому негативно вплине на збалансованість і результативність їх діяльності. При цьому найчастіше йдеться про недостатню якість менеджменту, його неспроможність формувати та реалізовувати потенціал успішності. Ось тому абсолютно об'єктивною є потреба у знаходженні та запровадженні нового механізму управління, який дасть гармонійно розвиватися не лише кожній організації, але й усім зацікавленим в її успішному функціонуванні учасникам. Це зумовлює підвищення практичної значущості теоретичних досліджень у сфері менеджменту, подальшу модернізацію вітчизняної освіти і відповідну переорієнтацію системи підготовки сучасних керівників, оскільки пасивність у формуванні нової генерації керівників залишатиметься нездоланим бар'єром для успішної реалізації Україною стратегії випереджувального розвитку й утвердження її як конкурентоспроможної країни.

Слід зазначити, що поряд зі зрушеннями, які відбуваються в управлінні організацією під впливом змін теорії і практики управління, трансформувалася і сама менеджмент. На сьогодні можна впевнено стверджувати, що він пройшов багатовікову еволюцію у рамках різних суспільно-економічних формацій. Сучасна наука управління представлена низкою різноманітних течій та шкіл. Їх відрізняє прагнення поєднати наукові дослідження організаційно-технологічних проблем управління конкретними підприємствами з умовами функціонування жорсткого конкурентного середовища, досягненням збалансованості економічного розвитку, подоланням соціально-економічних конфліктів. Розгортаються й численні спроби

¹ Концепція гуманітарного розвитку (проект): Матеріали Всеукраїнського форуму інтелігенції, Київ. — 27 березня 2008.

прямої трансплантації досвіду закордонного менеджменту у наші реалії. Саме тому специфічною місією вітчизняної науки на цьому етапі стає розробка цілісних уявлень стосовно передумов освоєння підприємствами такої моделі менеджменту, при якій вона буде узгодженою з динамікою змін у світі, а також більш конкурентоспроможною задля реалізації національних пріоритетів щодо випереджувального суспільного розвитку України.

Проте будь-які зміни необхідно готувати ретельно і системно. Саме тому не викликає жодних сумнівів той факт, що головним стикувальним модулем змін має стати формування національної моделі менеджменту, яка б відповідала загальносвітовим вимогам. Безумовно, конкретні програми повинні наповнювати навчальний процес новою ідеологією сприйняття навколишнього світу, вибору засобів досягнення визначених цілей, а також усвідомленням надзвичайної важливості тієї підготовки, яку отримують сучасні керівники. Таким чином, сучасна система підготовки керівників вимагає якнайшвидшого привнесення у навчальний процес матеріалів нової якості, що дозволить засвоїти увесь спектр необхідних знань, набути практичних умінь і навичок та надасть можливість майбутнім керівникам бути конкурентоспроможними в умовах безмежного різноманіття господарських ситуацій та зміни парадигми менеджменту.

З урахуванням цього обумовлена актуальність підготовки і видання базового підручника «Основи менеджменту», в якому, на відміну від інших аналогічних видань, в єдиному комплексі розглянуто роль менеджменту, його місце в системі управління соціально-економічними утвореннями, історія розвитку менеджменту, систематизовано закони, закономірності та принципи менеджменту, визначено особливості побудови процесу управління в динамічних умовах зовнішнього середовища. У підручнику вперше висвітлено повний комплекс загальних та конкретних функцій менеджменту, визначено особливості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, згруповано інструменти досягнення результативної поведінки організацій, форми і методи підвищення етичності та соціальної відповідальності менеджменту, його результативності.

Підручник орієнтований на навчальні програми різних напрямків, де внутрішнє наповнення дисципліни під час її викладання може набувати різного рівня деталізації залежно від галузевої або функціональної специфіки підготовки фахівців. Наданий матеріал містить результати досліджень визнаних у світі вчених, нобелівських лауреатів та представників провідних національних наукових шкіл. Він буде корисний як для викладачів, аспірантів, слухачів курсів підвищення кваліфікації, так і державних службовців, керівників підприємств і організацій, яких цікавлять проблеми менеджменту.

Авторський колектив відкритий для дискусії та обміну думками і буде вдячний за пропозиції щодо вдосконалення змісту підручника, які обов'язково враховуватимуться у подальшій роботі (електронна адреса: knteu@knteu.kiev.ua).

Розділ 1

**СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ
ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Об'єкт, предмет менеджменту
 - 1.2. Організація як об'єкт менеджменту
 - 1.3. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації
 - 1.4. Концепції визнання менеджменту
 - 1.5. Закони і закономірності менеджменту
 - 1.6. Сутність, природа, роль та взаємозв'язок принципів менеджменту в досягненні мети організації
 - 1.7. Класифікація принципів менеджменту та їх еволюція в контексті розвитку теорії організації
 - 1.8. Методологічне різноманіття менеджменту
 - 1.9. Методи досліджень у менеджменті
- Запитання та завдання для самоконтролю
Тести для проведення контролю знань
Глосарій
Список рекомендованих джерел

Ключові слова: адаптивність, аутопоез, внутрішнє середовище організації, герменевтичний метод, гіпотеза, гуманістичний підхід, економіко-статистичний аналіз, емпіричне пізнання, закон композиції і пропорційності, закон необхідної різноманітності, закон синергії, закон статички і динаміки, закон функціональної повноти, закон, закономірність, зовнішнє середовище організації, інтерв'ювання, категорія, концепція, менеджмент, метод пізнання, методологія, моделювання, об'єкт менеджменту, організація, підхід «раціональної бюрократії», предмет менеджменту, принципи менеджменту, процесний метод, процесний підхід, раціональний підхід, самоврегульованість, синергія, системний метод, системний підхід, ситуаційний метод, ситуаційний підхід, специфічні методи дослідження, суб'єкт менеджменту, теоретичне пізнання.

**1.1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СПЕЦИФІЧНА СФЕРА
ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ОБ'ЄКТ, ПРЕДМЕТ
І СУБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасних умовах управлінська діяльність набуває глобальних рис. Становлення глобальної цивілізації призводить до появи широкої мозаїки культурних відмінностей і міжнародних культурних гібридів менеджменту. Саме тому в управлінні відбуваються значні зміни, які характеризують концепції глобального управління.

Більшість видів трудової діяльності потребує об'єднання зусиль як окремої людини, так і групи людей. Менеджмент є сукупністю цілеспрямованих дій із забезпечення спільної праці, що спрямовується на ефективне використання всього

комплексу ресурсів у соціально-економічних утвореннях для досягнення поставлених цілей.

За Оксфордським словником англійської мови «менеджмент» (management) — це «спосіб (манера) поведінки з людьми, мистецтво управління; специфічні здібності та адміністративні навички; орган управління; адміністративна одиниця». Менеджмент є фактором виробництва разом із працею й капіталом; системою влади й організації; елементом структури суспільства і системи соціальних статусів.

Менеджмент розглядають як науку, сферу діяльності (практику) і мистецтво. Результат діяльності при цьому обумовлений тісним поєднанням науки і мистецтва.

Проблемою менеджменту як науки є пошук способів досягнення ефективності побудови та реалізації управлінських відносин.

Об'єктом менеджменту як науки є різноманітні аспекти управлінських відносин і процесів їх побудови та реалізації, а **предметом** — закономірності цих процесів та підстави досягнення ними певного ефективного стану формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану.

Менеджмент як мистецтво характеризують уміння, здібності та здатність суб'єкта управлінської діяльності (менеджера) творчо підходити до постановки та реалізації конкретних цілей і завдань. Творчий пошук оптимальних нетрадиційних рішень і дій надають управлінню рис мистецтва. Застосування науки до реальностей будь-якої ситуації або вміння знайти розумний компроміс із раціональними витратами для досягнення найкращого результату характеризує менеджмент як мистецтво.

Вихідною проблемою менеджменту як сфери діяльності є необхідність реалізації певного типу соціально-економічних відносин — відносин управління, які передбачають вплив певного суб'єкта на об'єкт (явище, процес, інших суб'єктів) з метою визначення подальшого стану або шляху зміни (розвитку) цього об'єкта.

У центрі **менеджменту як практики** перебуває людина, яку розглядають як найвищу цінність для організації. На підставі цієї концепції всі системи управління спрямовані на виявлення різноманітних здібностей працівників з метою максимального використання у процесі виробництва. При цьому людина має отримати можливість реалізації власного потенціалу на підприємстві, на якому вона працює.

1.2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Поняття «**організації**» як **об'єкта менеджменту** належить до особливої групи економічних категорій, які повинні мати чітку ідентифікацію в одному зі структурованих сенсорних просторів (економічна організація, державна чи ринкова інституція, трудовий колектив, фокус-група тощо) і розглядатися комплексно. Це пояснюється тим, що організація може одночасно бути як економічним, так і соціальним суб'єктом, усередині та за межами якої діють різні мотиви, що не дозволяє розмежувати її життєвий простір на приватне та суспільне.

Організація — основний структуроутворювальний елемент економіки та первинне соціальне утворення, де виникають точки дотику індивідуума та соціуму. Вона є центром поєднання різноспрямованих інтересів та можливостей їх збалансування, а проблема їх узгодження — одна з головних в економічних і соціальних науках.

Організація є групою людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мета. Ключовими елементами організації є: людина (соціум), структура, мета, технологія, функції. Таким чином, кожне соціальне утворення, що трактується як «організація», повинно мати у своєму складі щонайменше дві особи, об'єднані спільною метою, діяльністю та свідомою скоординованістю дій. Підприємство розглядається як один із різновидів організації.

Потреба цілісного бачення об'єктів, явищ і процесів актуалізує системне мислення й обумовлює необхідність використання системного підходу, який є основою системи наук про управління організацією як соціально-економічним утворенням. З цих позицій організація як система є сукупністю взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів та підсистем, що мають спільну мету, функціональну скоординовану цілісність. Об'єднання елементів організації здійснюється в результаті формування узгодженої взаємодії в нову інтегративну якість і обумовлює створення такого цілого, що має бути більшим за суму своїх частин.

Акцентуємо увагу на основних закономірностях, що зумовлюють існування та функціонування організації як відкритої системи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Характеристика закономірностей, які зумовлюють існування та функціонування організації як відкритої системи

Закономірність	Зміст	Характеристика соціально-економічних систем	Реалізація в теорії управління
Відкритість	Сукупність усіх об'єктів, змінність властивостей яких впливає на систему, а також тих об'єктів, властивості яких змінюються під впливом системи	Елементи економічної системи, що пов'язані з цією виробничою системою	Визначає масштаби та складність управління, а також вибір цілей функціонування системи
Обмеженість	Визначає відносну інтенсивність обміну складовими між системою та зовнішнім середовищем	Характеризує ступінь інтенсивності обміну ресурсами, інформацією, товарами та послугами із зовнішнім середовищем	Визначає спрямованість системи управління на збереження умовної обмеженості обміну між системою та середовищем, а також на його збільшення
Адаптивність	Властивість системи реагувати на стимули зовнішнього середовища з метою вироблення сприятливих рішень для функціонування та розвитку	Характеризує властивість реагувати на змінність зовнішнього середовища з метою ефективного функціонування	Визначає необхідність та відповідність реакції системи управління на зміни факторів зовнішнього середовища
Складність	Визначає кількість та різноманітність зв'язків усередині системи та із зовнішнім середовищем при функціонуванні системи	Характеризує комбінаційне різноманіття внутрішніх елементів підприємства і зовнішнього середовища	Визначає складність управлінських стосунків
Організованість	Визначає сукупність відносин між елементами системи	Характеризує сукупність змісту, структури зв'язків та способу прийняття рішень	Головний визначальний фактор результативного організування управління на підприємстві
Сталість	Визначає властивість зберігання стану рівноваги організації після впливу зовнішнього середовища	Характеризує можливість збереження ефективності системи при зміні зовнішнього середовища	Визначає обов'язковість забезпечення системою управління сталості безперервного функціонування підприємства
Ієрархічність	Визначає поділ системи на підсистеми з відносно замкненим циклом функціонування	Характеризує розподіл системи на рівні управління	Визначає порядок та організацію управління всією системою та її окремими рівнями
Підпорядкованість	Приводить складові системи у відповідність із рівнем впливовості між вищими та нижчими елементами	Характеризує процес утворення ієрархії	Визначає рівні управління та взаємозв'язки між ними
Здійсненість	Визначає змінність структури цілеспрямованого процесу	Характеризує зміни складу та функцій підсистем підприємства у процесі розвитку системи	Визначає порядок управління змінністю структури системи управління

Законо- мірність	Зміст	Характеристика соціально- економічних систем	Реалізація в теорії управління
Комуні- кативність	Визначає об'єктивність та необхідність загального процесу обміну інформацією між складовими системи та зовнішнім середовищем	Характеризує обсяги, напрямки обміну інформації на підприємстві	Визначає комунікаційні процеси на підприємстві та умови їх оптимізації
Надійність	Визначає порядок функціонування системи за умов виникнення непередбачуваних подій	Характеризує умови стабільності системи при незапланованому стані функціонування окремих параметрів, вплив факторів зовнішнього середовища	Визначає порядок та характеристики системи скоординованості на підприємстві

Серед законів статички і динаміки організації виокремлюють універсальні і специфічні. Ці закони не тільки впливають один на одного, але й мають певну ієрархію.

Серед універсальних законів основним є закон самозбереження — кожна система намагається зберегти себе і застосовує для цього увесь свій потенціал; закони розвитку і синергії визначають динаміку і характер еволюції, однак їхній вплив неоднаковий на різних етапах життєвого циклу організації.

Організації у своєму розвитку проходять усі життєві стадії: від зародження бізнес-ідеї, розвитку, зрілості до занепаду. При цьому організація прагне стабілізувати свої найбільш ефективні етапи. За законом синергії сума властивостей системи не повинна дорівнювати сумі властивостей її компонентів: у разі високої організованості сума властивостей системи більша за суму властивостей компонентів, за наявності системних помилок — менша.

Життєздатність організації визначається дотриманням в її межах законів композиції, упорядкованості, інформованості, стійкості та функціональної повноти, а ефективність — цілеспрямованим використанням законів розвитку в допустимих цими законами межах.

Закон композиції та пропорційності (гармонії) передбачає, що кожна система намагається отримати, створити та зберегти всі необхідні ресурси (композицію) в певному співвідношенні або заданій підпорядкованості (пропорції).

Професійну реалізацію закону композиції та пропорційності в управлінні забезпечує виконання таких принципів:

- плановості (в кожній організації має бути план її діяльності та розвитку);
- скоординованості (організація має відстежувати всі стратегічні, тактичні та операційні зміни та вносити відповідні корективи в набір і пропорцію ресурсів);
- обмеження та стабілізації (діапазон ресурсів та їх пропорції обмежуються можливістю їх ефективного управління, а зміна їх не може виходити за певні раніше встановлені межі);
- узгодженості (заплановані до застосування ресурси повинні відповідати одне одному за технічними, хімічними, інтелектуальними та іншими характеристиками) для створення синергетичного ефекту;
- повноти (набір компонентів повинен забезпечувати виконання всієї сукупності функцій корисності поведінки та управління).

Закон функціональної повноти системи є основною умовою дієздатності організації. Тут гармонізація розглядається як природний процес. Його штучне гальмування призводить до незбалансованості елементів, результати якої передбачити неможливо. Головне завдання управління організацією має бути орієнтованим на усунення причин можливого дисбалансу, підтримання стану оптимальної рівноваги.

Ступінь життєздатності системи визначається *законом стійкості* або *мінімальної життєздатності*, відповідно до якого життєздатність або структурна стійкість системи визначається життєздатністю (стійкістю) найменш життєздатної його частини.

Згідно із *законом інформованості* зв'язок елементів організаційної системи здійснюється насамперед шляхом обміну впорядкованою інформацією.

Таким чином, *організацію як об'єкт менеджменту* слід розглядати як:

- цілісність з особливими властивостями і такою, що складається з відносно відокремлених підсистем, які мають свої специфічні ознаки та взаємодіють між собою, визначають межі організації та її середовища;
- цілісну систему в єдності її елементів і структур, їх взаємодію з урахуванням того, що певні зміни в одному з елементів обумовлюють ланцюговоподібні зміни в інших;
- цілеспрямовану та багатоцільову систему, що має неоднорідні зовнішні та внутрішні цілі, самостійні підцілі окремих підсистем, систему показників вимірювання цілей, множину стратегій їх досягнення;
- динамічне явище, що вимагає дослідження внутрішньоорганізаційних процесів саморегулювання, підтримання соціально-економічного балансу, аналізу зростання, адаптивної еволюції, нововведень, загального життєвого циклу та компетенцій.

1.3. ЗОВНІШНЄ І ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

Економіка справедливо вважається складним соціальним організмом, що має велику кількість ступенів свободи. Інтерпретація змісту явищ і процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищах організації та відповідних відмінностей у системі управління передбачає формування парадигмального мислення та необхідність засвоєння жорстко формалізованих процедур діагностики й вирішення проблем організації.

Особливої уваги вимагає розгляд внутрішнього середовища організації. Ключовим параметром характеристики організації, що може забезпечувати досягнення реальної цілісності, традиційно вважається структура. Кожній структурі має бути притаманний такий склад елементів та зв'язків, який би забезпечував стійке існування системи. Саме відносини і зв'язки елементів та підсистем створюють ту єдність і цілісність, що визначають квінтесенцію застосування системного підходу в теорії організації.

Для того, щоб діяльність організації була результативною, має бути сформований такий комплекс завдань, вирішення яких забезпечуватиме своєчасну різноманітність управлінського впливу, достатню для підтримання цілісності. В. Ешбі, який сформулював один з фундаментальних висновків для теорії організації — *закон необхідної різноманітності*, вважав, що «тільки різноманітність може зруйнувати різноманітність». Формально цей закон можна представити в такому вигляді:

$$E_{Oy} = M_{Cy} - Z \rightarrow \min, \quad (1.1)$$

де E_{Oy} — ентропія об'єкта управління, яку система управління організації намагається звести до мінімуму; M_{Cy} — міра різноманітності впливу на організацію суб'єкта управління організації; Z — сукупність та різноманітність «збуджувачів», що викликають відхилення організації як об'єкта управління від цілісного та організованого стану та/або заважають нормальному її функціонуванню.

Тобто організована система здатна і повинна боротися за поглинання, збереження і збільшення E_{Oy} порівняно із Z , оскільки має вищий ступінь упорядкованості.

При створенні організації як певної цілісності повинен реалізовуватися принцип синергії. **Синергія** — єдиноспрямованість діяльності, інтеграція зусиль у системі, що призводить до посилення (збільшення, примноження) кінцевого результату. Організаційна синергія може обумовлюватися як зовнішнім впливом, так і бути результатом розвитку власної самоорганізації.

Синергічні ефекти мають бути базою сприйняття всіх процесів в організації. Суб'єкти управління повинні оволодівати новими синергічними інструментами мислення, оскільки мета синергетики — виявляти загальні методи і закономірності процесів самоорганізації у різних відкритих рівноважних системах, до яких належать усі соціально-економічні утворення, зокрема, визначати й систему відносин в організації.

Особливість синергічних систем полягає у тому, що ними можна управляти ззовні, змінюючи фактори, які впливають на систему. Це надзвичайно актуально при дослідженні розвитку соціально-економічних утворень, а тому важливим є й те, що саме через управління повинно відбуватися нарощування в організації власних позитивних тенденцій для досягнення їх синергетичного резонансу.

Функціонування організації характеризується настанням нерівноважного стану, процесами зламу стабільного порядку (переходами від порядку до хаосу, формуванням нового порядку), коли виникають нестійкі стани «точки біфуркації» — розщеплення векторів розвитку.

Таким чином, надзвичайно важливим для організації є досягнення та підтримання внутрішньої рівноваги. З цієї позиції організація розглядається як стратифікована система, «що створює і захищає власну сукупність раціонально організованих і стабільних внутрішньоорганізаційних процесів від зовнішнього впливу». Система управління організації повинна всіма наявними засобами та в межах існуючих обмежень забезпечувати необхідний режим функціонування.

Організація здебільшого розглядається як така, що самостійно організовується. При цьому розрізняють адаптивні системи та такі, що самоврегулюються. З позиції системного підходу процеси, що при цьому відбуваються всередині організації, описуються за допомогою терміна «аутопоез».

Аутопоез — підтримка цілого тоді, коли частини одна з одною постійно або періодично складаються і розкладаються, утворюються і руйнуються, виробляються і споживаються.

Адаптивність — здатність організації автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та (іноді) свою структуру з метою збереження та/або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов існування.

Самоврегульованість організації реалізується через використання зворотного зв'язку і здатність реагувати на зовнішні та внутрішні зміни так, щоб зберігався стан динамічної рівноваги.

Коли йдеться про сучасну організацію як соціально-економічне утворення, то система управління має вибудовувати елементи внутрішнього середовища так, щоб воно набувало таких якостей, як цінність, рідкісність, неможливість імітації, відсутність еквівалентних субститутів на перспективу. Таким чином, дії системи менеджменту організації можна представити як формуючі, що впорядковують і регулюють ті методичні підходи й прийоми, які стають інструментами організаційних механізмів.

Склад системи *зовнішнього середовища організації* формується з економічної, політичної, соціальної, технологічної та інформаційної підсистем. Кожна з них, з одного боку, має надзвичайно складну структуру, а з іншого — окремі її елементи можуть мати вирішальне значення для планування діяльності організації. З огляду на це необхідним є визначення особливостей взаємодії організації з її зовнішнім середовищем.

По-перше, кожна соціально-економічна організація як цілеспрямована система буде настільки відкритою (або закритою) стосовно свого оточення, наскільки це обмеження взаємодії сприятиме досягненню запланованого стану. Система

може бути тільки відносно закритою в тому сенсі, що взаємодія із середовищем буде обмежена (в тому числі й свідомо), або система не буде взаємодіяти чи обмінюватися з якою-небудь частиною середовища. Проте кожна організація як реальна система є відкритою саме внаслідок наявності всебічних взаємозв'язків усього з усім.

По-друге, організація повинна мати певні зовнішні межі, які дозволяють ідентифікувати її як стосовно власного оточення, так і зовнішнього середовища загалом. Під межами організації розумітимемо сукупність таких її елементів, що систематично взаємодіють як з її внутрішніми елементами, так і зовнішнім середовищем. Ця взаємодія охоплює всі ресурсні потоки та імпульси організації. Таким чином, для повного опису поведінки організації мають бути обов'язково визначені як її елементи і підсистеми, так і режим взаємодії із зовнішнім середовищем. Лише за таких умов можна досягти реальної системності опису всіх можливих організаційних явищ і процесів.

По-третє, ідентифікування організації як соціально-економічної системи у зовнішньому середовищі має проводитися на паритетних засадах. Ось чому організацію слід розглядати не просто як соціально-економічну систему, що складається із взаємодіючих елементів та підсистем, а як активну систему, яка має взаємозв'язки із зовнішнім середовищем і впливає на нього з ініціативи системи управління. Корисність поведінки організації буде сприйматися персоніфіковано і відповідати ціннісним уподобанням конкретного суб'єкта та реальній ситуації, що обумовлюють припустимість такої поведінки. Поведінка організації щодо таких характеристик зовнішнього середовища, як складність, динамічність та невизначеність, повинна бути гармонізованою. Це суттєво залежатиме від когнітивно-інформаційних аспектів такої взаємодії.

Когнітивно-ціннісний підхід фактично формує унікальний механізм функціонування організації, незважаючи на те, що сукупні можливості зовнішнього середовища щодо приймання, накопичення та розуміння інформації необмежені, а координація і концентрація цієї інформації ускладнена.

1.4. КОНЦЕПЦІЇ ВИЗНАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Теорія і практика менеджменту у своєму розвитку опиралися на різні підходи — залежно від того, наскільки науковцям і практикуючим менеджерам удавалося виокремити ті закономірності, що давали змогу розробляти обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності функціонування різних суб'єктів господарювання.

Визнання менеджменту як науки, виокремлення його як сфери особливих знань відбулося передусім завдяки досягненням представників *раціоналістичного підходу*, зокрема, в межах школи так званого наукового управління (Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Ф. і Л. Гілбрети та ін.). Дотримуючись цього підходу, вчені зосереджували увагу на тому, щоб найбільш досконало раціоналізувати виробничі процеси. Досліджуючи різні способи їх виконання, вони розробляли конкретні рекомендації щодо введення чіткого регламенту і стандартів на засоби праці, інструменти, робочі операції і рухи, чіткого обліку робочого часу, попереднього планування виробничих завдань, визначення засобів, методів і прийомів їх виконання, диференціювання оплати праці тощо. Організація розглядалася ними як механізм для виготовлення продукції із чітко налагодженою взаємодією окремих ланок, а людина — як простий гвинтик у ньому, який виконує призначену йому функцію за наперед заданим і чітким алгоритмом. Представники раціоналістичного підходу своїм першочерговим завданням вважали доведення алгоритму виконання виробничих операцій до найбільшої досконалості, що забезпечило б максимальну економію часу та інших ресурсів і дало б змогу випустити її на ринок у більшій кількості.

Підхід «раціональної бюрократії» (основоположник М. Вебер) передбачає виконання управлінських обов'язків менеджерами згідно з правилами і процедурами, що має гарантувати передбачуваність їхньої поведінки та очікувану результативність рішень і дій. Такий підхід до змісту роботи менеджерів, який націлював їх переважно на впорядкування, раціоналізацію роботи підлеглих, був відображенням домінуючого на той час уявлення класичної та неокласичної економічних теорій про динаміку економічного зростання. Перша стверджувала, що економічна динаміка залежить від здатності окремих підприємств продукувати більшу кількість товарів, здешевлюючи їх виробництво для того, щоб розширювати обсяги платоспроможного попиту. Друга доповнювала, що регулятором попиту і пропозиції є конкуренція, яка примушує підприємців удосконалювати виробництво для мінімізації виробничих витрат.

З часом поступове акумулювання капіталу в руках найбільш підприємливих спричинило розростання їх бізнесу до таких меж, коли різко погіршувалася керуваність. Значно зросли витрати на адміністрування, що стало імпульсом для досліджень у сфері суто управлінської діяльності. Так, А. Файоль, підтримуючи висновок своїх попередників про необхідність чіткої регламентації і раціоналізації процесів, які відбуваються в організації, особливу увагу звернув на процеси, що стосуються виконання управлінських функцій (прогнозування, планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання). Він першим вирізняв таку закономірність менеджменту, як циклічність виконання означених функцій, запропонувавши так званий *процесний підхід у менеджменті* та розробивши рекомендації для підвищення ефективності процесу управління у вигляді певних правил (принципів).

Водночас для багатьох науковців, серед яких переважали соціологи, філософи та психологи (М.-П. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу), завдяки проведеним дослідженням стало очевидним те, що слід долати деперсоналізовані відносини на виробництві, замінюючи їх відносинами партнерства для того, щоб повніше використовувати потенціал усіх працівників організації. Вони стали основоположниками *гуманістичного підходу до управління*, у якому на перший план вийшли закони соціальної взаємодії. Цей підхід на сьогодні став домінуючим, завдяки йому людину з її інтелектом стали вважати людським капіталом, повноцінне використання якого залежить від здатності менеджменту враховувати особливості поведінки індивідів у певному соціумі. Було зруйновано постулат про «атомарність економічної системи», представленій сукупністю ізольованих економічних суб'єктів. Організацію стали розглядати як відкриту соціотехнічну систему, чутливість і гнучкість якої забезпечуються соціальною компонентою й ефективними комунікаціями.

Дослідження Ч. Бернарда й О. Богданова поклали початок системному підходу в менеджменті. *Системний підхід* як сучасна концептуальна основа управління, розглядаючи організацію як складну сукупність взаємозалежних частин, на основі декомпозиції робить аналіз цих частин, а потім об'єднує їх в одне ціле. Системний підхід допомагає зрозуміти, що система — це не просто сума елементів, з яких вона складається, а дещо більше — організована сума цих елементів. У будь-якій системі важлива робота цілого — результат досягнутої динамічної рівноваги. Ось чому, розглядаючи будь-який об'єкт як систему, необхідно враховувати і вивчати зв'язки між елементами, вплив елементів один на одного, складні залежності всередині системи, а також системи із зовнішнім середовищем.

Під впливом керуючої підсистеми відбувається адаптація організації до змін у зовнішньому середовищі, яке є не лише мінливим, але й складним та малопрогнозованим. Значна кількість чинників зовнішнього середовища, що впливають на організацію постійно, змінюючи силу і вектор свого впливу, потребує наявності у системі управління відповідних частин, які б здійснювали постійний моніторинг змін, що відбуваються у середовищі господарювання, і напружували б адекватні управлінські рішення, спрямовані або на ліквідацію навислих загроз, або на

використання сприятливих можливостей, що з'явилися перед організацією в конкретній господарській ситуації.

Підприємство як відкрита система завдяки інтенсивному і постійному обміну інформацією та ресурсами між його елементами і середовищем існування здатне еволюціонувати, частково змінюючи свій склад і структуру, розвиваючи свою здатність компенсувати зовнішні збурення, зберігаючи свою стійкість і динамічну рівновагу із середовищем. Завданням менеджменту є врахування всіх чинників, що формують управлінську ситуацію і вибір тих методів та способів управління, які є найбільш адекватними цій ситуації. Для цього менеджери повинні відмінно володіти всіма управлінськими інструментами, знати їх переваги й недоліки, найбільш ефективні сфери застосування. Це відповідає *ситуаційному підходу в управлінні*, який на сьогодні є надзвичайно важливим для забезпечення життєздатності організацій.

Отже, становлення менеджменту як науки відбувалося через виявлення певних емпіричних закономірностей, які потім знаходили своє теоретичне відображення у різних наукових підходах до пояснення тих процесів, що відбувалися у виробничих системах.

1.5. ЗАКОНИ І ЗАКОНОМІРНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Суттєві сторони відносин управління та їхній взаємозв'язок із суб'єктами та об'єктами управління відображаються у закономірностях та законах управління.

Закон — це внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності.

Основні закони менеджменту надано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Закони менеджменту

Закон	Характеристика змісту
<i>Загальні</i>	
Композиції цілей	В цілеспрямованих системах існує проблема визначення загальної мети, проблема багатьох цілей та проблема узгодження багатьох цілей
Необхідної різноманітності	Системою управляє те, що виявляє найбільшу гнучкість; для того, щоб управляти будь-чим, потрібно мати хоча б на один ступінь свободи більше, ніж керована система; ефективне управління може бути забезпечене тільки в тому випадку, якщо різноманітність засобів керівника принаймні є не меншою, ніж різноманітність керованої ним ситуації
Спеціалізації управління	Ускладнення організації та її функцій призводить до підвищення вимог специфічності управління, а отже, до спеціалізації управлінської праці
Інтеграції управління	Необхідність єдиновладдя та єдності цілей потребує поєднання спеціалізованих управлінських дій
Пропорційності	Необхідність певного співвідношення між частинами цілого, їх співрозмірність, відповідність або залежність
Онтогенезу	Будь-яка організація проходить усі стадії життєвого циклу — від зародження до розпаду або відродження
Інформованості	Головною зв'язувальною ланкою в будь-якій організованій системі виступає впорядкований потік інформації
Зовнішнього доповнення	Будь-яка організація як цілісна система повинна бути здатною компенсувати зовнішні стреси
Найменшого	Структурна стійкість цілого визначається найменшою його частковою стійкістю, тобто сумарна стійкість організації є складним результатом часткових стійкостей окремих частин організації щодо спрямованих на них впливів

Закон	Характеристика змісту
Самозбереження	Будь-яка організація намагається зберегти себе як цілісне утворення, тобто пристосуватися до будь-яких стресів та економити ресурс
Синхронізації	Досягнення цілей організованої системи потребує організації та синхронізації організаційних процесів і реалізації організаційних функцій
Інерції	Інформація про результати діяльності організації має надходити в саму організацію як частина інформації, згідно з якою вона має продовжувати функціонувати
<i>Організаційно-соціальні</i>	
Соціалізації	Управління процесами соціалізації індивідів, подолання елементів стихійності має соціальну і стратегічну економічну значущість для діяльності організації
Соціальної структуризації організації	Кожній організації притаманна множинність внутрішньої структурної побудови, яка відображається в існуванні багатьох формальних і неформальних груп
Соціального статусу	Кожна людина має певну позицію в соціальній структурі організації, пов'язану з іншими позиціями через статус індивіда як системи його прав і обов'язків
Соціальної мобільності	Людина у процесі діяльності переміщується в соціальному просторі організації
<i>Організаційно-економічні</i>	
Рациональності	Організація націлена на отримання прибутку або іншого соціально-економічного ефекту
Економії часу	Ефективність управління і досягнення мети залежать від швидкості реакції менеджера на зміни ситуації та від здатності реалізувати управлінські дії за певний проміжок часу
Якості	Ефективність управління і досягнення мети залежать від якості управлінських дій

Категорія «закономірність» також відображає загальні суттєві та необхідні зв'язки між явищами, однак є первісним формулюванням закону, початком його теоретичного осмислення та дослідження. Крім того, в гуманітарних науках категорія «закономірність» використовується через статистичну неоднозначність реалізації зв'язків між явищами в соціально-економічних системах, до яких належать і організаційні системи.

Закономірність у менеджменті — це стала причинно-наслідкова повторюваність і послідовність у процесах та явищах, що здійснюються у сфері управління.

Хоча закони і закономірності відображають об'єктивно існуючі зв'язки між явищами, вони є їх причинами та наслідками, проте між ними існують певні відмінності. Наприклад, закони менеджменту відображають більш стійкі та більш загальні зв'язки, в той час як закономірності менеджменту відображають послідовність у явищах, яка проявляється в певному місці та в певний час і зумовлена зазвичай не однією, а кількома причинами, що склалися під впливом кількох законів. При цьому зв'язки, які відображають закономірності, менш стійкі і є правильними лише для конкретних умов розвитку того чи іншого явища. На відміну від законів, які відкриваються в ході теоретичного аналізу, закономірність можна виявити лише в результаті узагальнення наявних фактів.

Саме виокремлення закономірностей робить стрункішою систему знань про управління як особливий вид людської діяльності, дає змогу сформулювати науково обґрунтовані методичні рекомендації щодо побудови ефективних систем менеджменту — різних за масштабами, видами діяльності, організаційно-правовою формою суб'єктів господарювання.

Закони й закономірності мають об'єктивний характер, тобто не залежать від волі людей, а, навпаки, визначають їх наміри і дії. Так, об'єктивність дії економічних законів у ринкових умовах зумовлює необхідність урахування їх у процесі прийняття управлінських рішень, інакше суб'єкт економічних відносин виявиться нежиттєздатним. З урахуванням цього економічний раціоналізм, наприклад, є домінуючим чинником, який враховується при прийнятті переважної більшості управлінських рішень. Водночас труднощі, з якими зіштовхуються менеджери у ході реалізації таких економічно раціональних рішень, свідчать про необхідність урахування й особливостей людської взаємодії, яка в багатьох випадках може бути ірраціональною.

Потреба врахування взаємного впливу об'єктивних економічних законів та законів людської взаємодії зумовила дуалізм у підходах науковців до виокремлення тих закономірностей, які сформували теоретичний фундамент менеджменту, заклали його інституційну основу. Остання уособлюється, з одного боку, в цільових установках економічного характеру, які є підставою для прийняття суб'єктами господарювання раціональних управлінських рішень (тобто опирається на економічні закони), а з іншого — враховує закони соціальної взаємодії, що виявляються у звичаях і традиціях, ментальних моделях поведінки, притаманних певному соціуму; саме вони можуть вносити істотні корективи у плани реалізації прийнятих рішень, перешкоджаючи (або навпаки, сприяючи) досягненню встановлених менеджментом цілей.

Перша група закономірностей менеджменту впливає з дії економічних законів та стосується прийняття стратегічних і тактичних рішень виробничого характеру:

- адекватність прийнятих рішень стану і прогнозам змін у зовнішньому середовищі, що досягається циклічністю управлінських процесів і неперервністю управління, завдяки чому організація здатна гнучко реагувати на сигнали і виклики зовнішнього середовища. Акцент робиться на тому, що кожен суб'єкт ринку може успішно господарювати лише доти, доки його товари чи послуги будуть здатні задовольняти потреби споживачів, відповідаючи їх вимогам щодо якісних характеристик і ціни. Для цього менеджмент підприємства має постійно відстежувати стан і кон'юнктуру ринку, своєчасно виявляючи ті зміни, які потребують негайного реагування на них (оскільки можуть спричинити суттєві загрози усталеній виробничій діяльності або ж, навпаки, сформувати нові ринкові можливості);
- пріоритетність вибору рішень, що несуть більшу економічну вигоду. Ця закономірність властива саме економічним організаціям. Окрім задоволення безпосередніх інтересів їх власників (вилучення прибутку для власних потреб), кращий економічний результат дає змогу таким організаціям інтенсивніше розвиватися, розширювати свою присутність на ринку товарів і послуг. Тривалий час найбільш поширеним способом максимізації такої вигоди була економія ресурсів, у тому числі трудових. Це, зокрема, виводило на передній план завдання економії часу, яке менеджери розглядали як необхідну передумову ефективності людської діяльності та найбільш вагомої складової. У багатьох наукових джерелах орієнтація менеджменту на економію часу навіть вважається законом, хоча нині ця економія здебільшого розглядається в контексті більшої мобільності організацій, їх здатності діяти на випередження стосовно конкурентів. Альтернативою економії часу для багатьох видів діяльності нині вважається здатність менеджменту забезпечити створення нової споживчої цінності (нові товари і послуги, що приваблюють цільові групи споживачів) і її швидке промислове освоєння.

Друга група закономірностей менеджменту ґрунтується на законах соціальної взаємодії (статусної або рольової поведінки, соціальної структуризації та мобільності, соціального контролю та ін.). Ці закономірності стосуються побудови системи менеджменту та забезпечують:

- спеціалізацію управлінської діяльності на основі раціонального розподілу її за видами діяльності і сферами впливу; завдяки цьому зростає її продуктивність;
- формування організаційної ієрархії на основі норм керованості та з чітким виокремленням зон відповідальності згідно з наданими повноваженнями; це структурує сфери управлінського впливу, забезпечує необхідний рівень керованості організацією у межах делегованих повноважень і посилює відповідальність за результати діяльності підпорядкованого підрозділу;
- оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні; це забезпечує, з одного боку, наявність єдиного центру прийняття найважливіших рішень, а з іншого — збільшення кількості учасників процесу прийняття оперативних тактичних рішень, що підвищує гнучкість організації і створює умови для фахового і статусного зростання її працівників;
- цілеспрямованість і взаємоузгодженість управлінських рішень у просторі і часі; завдяки цьому можна забезпечити оптимальний розподіл організаційних ресурсів і налагодити ефективний контроль за реалізацією прийнятих рішень;
- інтеграцію управлінських зусиль у контексті реалізації поставлених цілей; орієнтування на спільні цілі створює координаційні механізми, завдяки чому посилюється взаємодія менеджерів різних управлінських ланок і рівнів, досягається ефект міжфункціональної синергії;
- формування спільних організаційних цінностей, які сприяють ефективному соціальному контролю за поведінкою індивідів і зменшують потреби прямого контролю;
- підкріплення цільових установок вагомими стимулами, що забезпечує високий рівень умотивованості працівників щодо їх досягнення.

Формування цільових установок є одним із найважливіших атрибутів управління, його вихідною функцією. Забезпечення узгодженості мети спільної людської діяльності у рамках організаційної ієрархії є об'єктивною передумовою результативності та ефективності цієї діяльності. Тому цілеспрямованість управлінських рішень можна назвати основною закономірністю менеджменту. Водночас сама система цілей може мати різну конфігурацію та вибудовуватися на різних засадах вертикального і горизонтального взаємоузгодження залежно від масштабів і видів діяльності організацій, їх структури, стилю і методів управління.

Очевидно, що встановлення цілей управління безпосередньо залежить від того, що відбувається у зовнішньому щодо організації середовищі та підлягає дії економічних законів (наприклад, закону попиту і пропозиції), норм цивільного права, інших юридичних норм та законів, політичних та демографічних процесів, тенденцій розвитку науки й техніки, стану довкілля тощо.

Однак досягнення цілей стає можливим, коли управлінські впливи опираються на методи та правила, що узгоджуються з ментальними моделями дійсності відповідного соціуму. Звідси наявність японської чи американської моделі менеджменту, що є однаково ефективними, хоча й ґрунтуються на різних домінантах в управлінні. В Японії — це корпоративно-колективістська домінанта, яка заохочує дії та рішення, що є корисними всім — як компанії загалом, так і кожному її працівнику, оскільки всі вони — єдина родина. У США домінуючим є ризиково-індивідуалістичний стиль менеджменту, який заохочує індивідуальний успіх, що ґрунтується на виявленні та реалізації нових ринкових можливостей, які приховані в різноманітних інноваціях. У першому випадку в управлінні переважає системний підхід, у другому — ситуаційний, хоча в обох випадках основною складовою ефективності менеджменту організації визнається людський чинник.

1.6. СУТНІСТЬ, ПРИРОДА, РОЛЬ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДОСЯГНЕННІ МЕТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Становлення менеджменту як науки відбувалось через виявлення певних емпіричних закономірностей, які потім знаходили своє теоретичне відображення у різних наукових підходах до пояснення тих процесів, що відбувалися у виробничих системах. Узагальнення емпіричного досвіду в теоретичних висновках науковців сприяло появі цілої низки рекомендацій щодо того, у який спосіб має здійснюватися управління та як побудувати ефективну систему менеджменту. Вони отримали назву принципів менеджменту.

Принцип (від лат. *principium* — початок, основа, першопричина) — вихідне положення, основа системи знань або дій, що конкретизується у певній сукупності законів, категорій, визначень. Принцип як поняття можна також визначити через сукупність деяких його характеристик, а саме: принцип є вихідним положенням, передумовою теорії, наукової або іншої системи; принцип є центральним поняттям цієї системи, її основою або обґрунтуванням, відображає глибинні закономірності або передумови розвитку системи, в основу функціонування та розвитку якої його покладено.

Нині управлінська наука стоїть перед необхідністю формування нової парадигми, яка дозволить створити універсальну теорію управлінських відносин.

Принципи менеджменту — це правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

Значення принципів менеджменту полягає в тому, що з їх допомогою вищий менеджмент установлює правила дій і поведінки, обов'язкові для всіх працівників організації, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень на всіх рівнях ієрархії, забезпечує вибір адекватних ситуації методів управління тощо. Їх формування відбувається під впливом пріоритетів і цінностей, притаманних певному середовищу господарювання.

Принципи менеджменту можуть бути загальними і частковими (локальними). Загальні принципи мають визначати ті правила управлінської діяльності, які властиві організаціям різних типів і видів і яких мають дотримуватися менеджери всіх рівнів та служб організаційної ієрархії при прийнятті відповідних управлінських рішень. Вони ґрунтуються на законах розвитку природи, суспільства та бізнесу, об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління, беззаперечно визнаються суспільством. До них належать, наприклад, принципи розподілу праці, єдиновладдя, балансу повноважень і відповідальності, справедливості, винагороди за виконану роботу, дисципліни і порядку.

Існують також принципи, які стосуються окремих сфер і напрямків діяльності менеджера, — управління персоналом, виробництвом, фінансами, інноваційною та маркетинговою діяльністю тощо. Вони відображають специфіку цієї діяльності і певним чином продовжують загальні принципи, конкретизуючи їх відповідно до мети і завдань функціональних менеджерів.

Водночас залежно від соціоісторичного контексту функціонування організації загальні принципи менеджменту можуть бути доповнені іншими, що мають відтінок ментальності соціуму, в якому ця організація працює. Таке доповнення може відбуватися і внаслідок усебічного аналізу способів та методів досягнення стратегічних цілей організації — у тому разі, якщо це має здійснюватися суворо у межах певних правил. У кожному випадку принципи менеджменту не можуть бути догмою, вони уточнюються, переглядаються, еволюціонують разом із розвитком суспільств та економік.

Для виокремлення принципів менеджменту, дотримання яких суб'єктами управління в організації є важливим для забезпечення її конкурентоспроможності та для досягнення мети діяльності організації, необхідно:

- адекватно оцінити бізнес-середовище організації (економічні, науково-технологічні, інституціональні аспекти, стан конкуренції і форми конкурентної боротьби, вид і структуру ринку, існуючі способи формування споживацьких преференцій тощо);
- чітко визначити місію організації, акцентуючи в ній ті позиції, що стануть основою конкурентоспроможності, сформулювати відповідні цілі і завдання;
- акцентувати увагу на «ключових компетенціях» організації, які формуватимуть потенціал, необхідний для здійснення її місії (ринкові можливості, технічне лідерство тощо), що дасть змогу визначити, у якій сфері слід удосконалюватися для збереження лідерства;
- виокремити основні підходи (правила) в управлінні, що є принципово важливими для досягнення стратегічних цілей організації;
- довести ці правила (принципи) управління до всього персоналу, вдосконалюючи й оновлюючи їх відповідно до вимог часу.

Зокрема, для малого підприємства, яке ставить для себе завдання працювати на локальному ринку (наприклад, у сфері індивідуальних послуг), актуальними будуть такі принципи:

- пріоритет споживача (надійне обслуговування, зручність, швидкість);
- висока якість роботи;
- доступні ціни;
- наслідування лідерів;
- ототожнення співробітників із фірмою: кожен працівник — це «людина фірми»;
- постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми;
- застосування новітніх способів стимулювання праці;
- здійснення програм довготривалого професійного розвитку ключових працівників;
- опора на особисті контакти працівників із зовнішнім середовищем;
- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми.

Для компанії, що планує розширювати свою діяльність до меж національного ринку, важливими є наступні принципи:

- орієнтація на лідерів у виокремленні пріоритетів розвитку;
- високі стандарти діяльності;
- опора на реальність ринкових ситуацій, розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім середовищем;
- загострена відповідальність кожного за результати справи;
- децентралізація управління фірмою і зростання кількості співробітників, що залучаються до розробки управлінських рішень;
- висока готовність кожного до інновацій;
- застосування новітніх способів стимулювання праці, в тому числі через задоволення потреб у визнанні та успіху;
- формування корпоративної культури, що ґрунтується на спільних інтересах і загальнолюдських цінностях, партнерстві, співробітництві і взаємній вигоді;
- соціальна відповідальність перед суспільством за результати своєї діяльності.

Для компаній, що прагнуть вийти на зовнішній ринок, крім вищезначених, пріоритетними будуть такі принципи:

- концентрація зусиль на ключових напрямках діяльності;
- ретельне обґрунтування кожного кроку вперед з урахуванням особливостей міжнародного ринку;
- не тільки вивчення, але й формування споживацьких переваг;
- суворе дотримання етики бізнесу.

Актуальність тих чи інших принципів може змінюватися залежно від мети організації та стану навколишнього середовища, однак вони у своїй сукупності мають створювати струнку систему правил, яка дає змогу менеджменту організації забезпечувати її тривале й ефективне функціонування.

1.7. КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ ЕВОЛЮЦІЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Оскільки наука управління у своїй еволюції на тих чи інших історичних відрізках визначала різні пріоритети, відповідно до яких оцінювалась ефективність діяльності менеджерів, то й принципи менеджменту пройшли відповідний шлях, починаючи з раціоналістичного підходу до організації виробничих процесів і закінчуючи уявленнями про ефективний менеджмент в епоху глобалізації та інформаційних технологій.

Першим звернув увагу на необхідність дотримання певних раціональних правил у керуванні підлеглими Ф. Тейлор. У 1911 р. він опублікував результати своїх досліджень під назвою «Принципи наукового управління», де сформулював чотири принципи управління індивідуальною працею робітників:

- науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
- науковий підхід до підбору, навчання і тренінгу робітника;
- кооперування та розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками;
- стимулювання виконання виробничих завдань.

Означені принципи стосувалися порядку планування роботи і контролю її виконання. Вони стали відправною точкою для подальших досліджень у цій сфері, оскільки їх використання сприяло значному підвищенню ефективності управління виробничими процесами. Зокрема, зосередили свою увагу на дослідженні виробничих операцій Ф. і Л. Гілбрети, унормовуючи час робітників на основі найбільш раціонального способу їх виконання. Це дало змогу посилити контроль за тривалістю виробничих процесів, обґрунтовано планувати кількість робітників та їх заробітну плату, підвищуючи тим самим продуктивність праці виробничого персоналу.

Питаннями виявлення закономірностей у керуванні виробничими процесами для підвищення їх ефективності займався Г. Емерсон. Він виокремив 12 знаменитих принципів продуктивності праці:

- чітко поставлена мета;
- здоровий глузд;
- компетентна консультація;
- дисципліна;
- справедливе ставлення до персоналу;
- швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік;
- диспетчеризація;
- норми і розклад;
- нормалізація умов;
- нормування операцій;
- письмові стандартні інструкції;
- винагорода за продуктивність.

Важливо, що Емерсон сформулював низку важливих правил і щодо ролі та завдань менеджера у виробничій системі підприємства:

- підлеглий існує для того, щоб продовжувати роботу керівника і розширювати його можливості;
- керівник існує тільки для того, щоб зробити продуктивнішою роботу підлеглого;
- компетентні фахівці повинні формувати основні правила виконання роботи, навчати всіх застосовувати їх і постійно стежити за відхиленнями від них;

- кожен вищий рівень управління існує не для задоволення власних потреб, а для обслуговування тих, хто стоїть нижче;
- для здійснення будь-якої операції в організації слід застосовувати найсучасніші знання і вміння, які накопичені світовою наукою і практикою в цій сфері.

Найвагоміший внесок у розвиток принципів менеджменту зробив А. Файоль. Він поставив перед собою завдання сформулювати універсальні принципи, які б стосувалися будь-яких сфер управлінської діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Принципи управління А. Файоля

Принципи	Зміст принципів
Розподіл праці	Спеціалізація робіт, що необхідна для ефективного використання робочої сили (за рахунок скорочення кількості цілей, на які спрямовуються зусилля працівника)
Повноваження та відповідальність	Кожному працівникові мають бути делеговані повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи
Дисципліна	Працівники мусять дотримуватися умов угоди, що укладена між ними та керівництвом; менеджери повинні застосовувати справедливі санкції до порушників порядку
Єдиновладдя	Працівник отримує розпорядження тільки від одного безпосереднього керівника і звітує лише перед ним
Єдність дій	Усі дії, що мають однакову мету, повинні бути згруповані і виконуватися за єдиним планом
Підпорядкованість інтересів	Інтереси організації мають перевагу перед інтересами індивіда
Винагорода персоналу	Отримання працівниками справедливої винагороди за свою працю
Централізація	Природний порядок в організації, що має керівний центр
Скалярний ланцюг	Безперервний ланцюг команд, яким передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії
Порядок	Робоче місце для кожного працівника і кожен працівник на своєму робочому місці
Справедливість	Установлених правил повинні дотримуватися на всіх рівнях скалярного ланцюга
Стабільність персоналу	Установка на довгострокову роботу в організації, оскільки висока плинність знижує ефективність
Ініціатива	Заохочення працівників до незалежних суджень у межах делегованих їм повноважень
Корпоративний дух	Гармонія інтересів персоналу й організації забезпечує єдність зусиль

Багато з цих принципів і донині мають практичну цінність, незважаючи на те, що з моменту їх виокремлення управлінська наука збагатилась новими знаннями.

Визначення загальних підходів до управління організаціями відбувалося в межах різних управлінських шкіл. Західний менеджмент ґрунтувався на тому, що кожна організація є самостійним суб'єктом ринку, який має широку свободу дій. Іншою була ситуація у країнах, які сповідували соціалістичну ідею. У них система управління опиралася на ідеї централізації і прямого керівництва діяльністю підприємств державними владними структурами. Передусім це стосувалося Радянського Союзу, де централізація набула особливо жорстких форм. Ідеї нового підходу до управління розробляли О. Богданов, М. Вітке, О. Гастев та ін. Вони сформулювали принципи управління, які відповідали особливостям планово-адміністративної системи господарювання (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4. Принципи управління
за планово-адміністративної системи господарювання*

Принципи	Зміст принципів
Демократичний централізм	Централізоване керівництво народним господарством і надання обмеженої господарської самостійності підприємствам
Єдність політичного і господарського керівництва	Планування розвитку економіки здійснюється з урахуванням політичних пріоритетів партійного і державного керівництва
Поєднання галузевого і територіального підходів в управлінні	Виробництвом, яке створює економічні умови життя людей, керують переважно галузеві органи управління, а інфраструктурою, котра визначає соціальні умови життя населення — переважно територіальні органи
Єдиновладдя і колегіальність	Безперечне підпорядкування волі керівника, залізна дисципліна, однак широке залучення працівників до участі в управлінні
Планове ведення господарства	Визначення на тривалий період напрямів, темпів та пропорцій розвитку виробництва від підприємства до народного господарства в цілому
Матеріальне і моральне стимулювання праці	Розподіл матеріальних благ і задоволення потреб людей залежно від кількості і якості витраченої ними праці за допомогою матеріальних і моральних стимулів
Науковість	Керування суб'єктами господарювання на основі досягнень науки управління
Відповідальність	Кожен працівник підприємства має точно знати свої права та обов'язки, а також те, за що він особисто несе відповідальність
Підбір і розміщення кадрів	Підбір працівників в організації має здійснюватися так, щоб доручена їм робота виконувалася найефективніше
Економічність і ефективність	Ефективне поєднання людських і матеріальних ресурсів з метою їх найбільш економного і продуктивного використання
Спадковість господарських рішень	Основу складає єдність економічних явищ і процесів як послідовність кількісних і якісних змін, що здійснюються у часі та просторі

Проте, оскільки забезпечення досконалого централізованого планування і виконання планів усієї країни є проблематичним, виникла потреба у виокремленні таких принципів, як поєднання галузевого і територіального підходів в управлінні та єдності політичного і господарського керівництва. Останній принцип забезпечував жорсткішу систему контролю за виконанням управлінських рішень, а перший давав можливість узгоджувати систему планів розвитку різних галузей із соціально-економічними потребами територій. Принципи демократичного централізму та колегіальності лише декларувалися.

Недосконалість системи управління, яка ґрунтувалася на принципах жорсткої централізації, спричинила її низьку ефективність, що призвело до зниження конкурентоспроможності економіки Радянського Союзу та її руйнування. Стало очевидним, що розвиток країни можливий тільки на основі переходу до ринкової економіки і перегляду основних принципів управління, оскільки старі перестали працювати у нових економічних умовах. У них була відсутня одна з найважливіших складових — ініціативність, підприємливість працівників, здатність організації залучати новачки, які б поліпшували її конкурентні позиції. Отже, нові умови економічної діяльності вимагали нових принципів управління.

Світовий економічний розвиток увійшов у нову стадію — постіндустріальну. Головна увага в управлінні спрямовується на людей як носіїв інтелекту. Менеджмент зосереджує свої зусилля на тому, щоб навчити працівників спільно діяти і тим самим досягти синергізму в роботі; передбачає чесність і довіру в ділових відносинах (етику в бізнесі оголошено «золотим правилом»); прагне сформулювати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їх бажання бути рівноправними членами організації.

З огляду на це найважливішими стають ті принципи, які дають змогу повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації:

- розвиток творчих здібностей персоналу;
- залучення співробітників до обґрунтування управлінських рішень;
- опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу й особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням;
- використання таких методів співпраці з людьми, що забезпечують їх задоволення роботою;
- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми й організацій, що з нею співпрацюють;
- чесність і довіра у ділових стосунках;
- високі стандарти роботи і прагнення до нововведень;
- обов'язкове визначення розміру внеску кожного працівника у загальні результати;
- орієнтація на перспективу розвитку;
- опора на загальнолюдські цінності і соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством у цілому.

Австрійський економіст, лауреат Нобелівської премії в галузі економіки Фрідріх-Август фон Гаек (1899—1992) зазначав, що неодмінною умовою прогресивного розвитку економіки будь-якої країни є людська співпраця, яка ґрунтується на морально-етичних і правових нормах, що стримують руйнівні тенденції, породжені протистоянням індивідуальних інтересів.

Морально-етичні норми — це система загальних цінностей і правил (не зафіксованих, на відміну від правових норм, у чинному законодавстві), яких повинні дотримуватися працівники фірми для забезпечення її позитивного іміджу і створення передумов для підприємницького успіху. Йдеться передусім про повагу до чужої власності, визнання її недоторканності; чесність, довіру і пунктуальність у ділових відносинах; відповідальність за порушення домовленостей; толерантність, уміння діяти у власних інтересах, але за єдиними для всіх правилами. Фірми, для яких важливою є власна репутація, доводять до своїх працівників ті етичні норми, що є звичними не лише для власної країни, але й для всього світу. Дотримання їх забезпечує лояльність партнерів і споживачів, дає змогу досягати високих стандартів діяльності.

Важливим принципом менеджменту є визнання соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством. **Соціальна відповідальність** — це добровільна реакція бізнесу на соціальні проблеми суспільства. Вона передбачає свідоме ставлення власників та менеджменту підприємств до вимог соціальної необхідності, розуміння всіх наслідків господарської діяльності для суспільства.

Соціальну відповідальність розглядають як:

- добровільний відгук на соціальні проблеми суспільства через участь у добродійній діяльності (відрахування певних коштів із прибутку на добродійні заходи);
- усвідомлення керівництвом підприємства своєї відповідальності за умови та результати власної діяльності, які не підпадають під поняття «юридична відповідальність».

Основні форми соціальної відповідальності:

- відповідальність за стан довкілля, який може бути погіршено через діяльність підприємства;
- відповідальність перед своїми працівниками за належні умови праці, формування політики рівних можливостей для всіх, хто працює чи хотів би працювати на підприємстві;
- відповідальність перед споживачем за доброякісність продукції (може проявлятися у відмові від неправдивої реклами, у якій наголошується на позитивних характеристиках продукту, але замовчуються негативні або навіть шкідливі).

Наведені вище принципи покладено в основу сучасної парадигми управління. Використання їх дає можливість будь-якій організації розвиватися, видозмінюватися відповідно до вимог часу. Однак кожна сучасна організація, спираючись на потенціал своїх працівників, має відшукувати для себе головне, те, що сприятиме успішній роботі і відповідатиме вимогам і запитам ринку.

Це великою мірою стосується сучасних українських підприємств. Вітчизняній управлінській практиці властиві небажання брати на себе відповідальність, жорсткий контроль, очікування розпоряджень та зволікання з їх реалізацією. Становище ускладнюється й тим, що вітчизняний менеджмент формується під впливом західних теоретичних концепцій, які були актуальними чверть століття тому. Для роботи на внутрішньому ринку вони є цілком придатними. Проте українські підприємства мають бути конкурентоспроможними на зовнішньому ринку. Нині, в епоху глобалізації, конкуренція набуває іншого виміру і входження у світовий розподіл праці для України є складним завданням. Величезна концентрація капіталу у високорозвинених країнах витісняє дрібний і навіть середній бізнес із традиційних сфер діяльності. На преференції споживача вже не звертають увагу, натомість їх формують. Протистояння тиску транснаціональних компаній можливе тільки у деяких сферах і то лише за ефективного менеджменту, який спирається на новітнє сприйняття ринкових реалій і обирає адекватні методи взаємодії з ними. Кожна організація в цих умовах мусить для себе визначити ті основні правила ведення бізнесу, дотримання яких даватиме змогу їй набувати конкурентних переваг і зміцнювати їх.

Ці правила й принципи мають визначати філософію ведення бізнесу, організаційну поведінку, формувати уявлення про ринки споживачів, про конкурентів, про технології та їх зміни тощо. Вони повинні спиратися на сильні сторони фірми і враховувати слабкі, окреслювати сфери діяльності і визначати чіткі орієнтири розвитку, давати змогу адекватно оцінити результати діяльності і своєчасно формувати нові цілі.

1.8. МЕТОДОЛОГІЧНЕ РІЗНОМАНІТТЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Методологічне різноманіття менеджменту формується у межах методології наукового пізнання та функціонує на п'ятьох основних рівнях: філософському, загальнонауковому (міждисциплінарному), конкретно-науковому, методико-технологічному та техніко-методичному. Вихідні положення методології менеджменту базуються на основних законах і загальних принципах діалектики.

Принцип єдності всезагального взаємозв'язку та розвитку потребує повного всебічного врахування зв'язків і залежностей об'єкта управління з метою уникнення однобічності вивчення явищ та процесів, а також має врахувати всі його суттєві аспекти і зв'язки. Недотримання цього принципу може стримувати розвиток та гальмувати вирішення окремих проблем.

Діалектичне протиріччя є внутрішнім самозабезпеченням, яке передбачає одночасну єдність та антагонізм елементів і характеристик предметів або явищ об'єкта управління.

Принцип єдності якості та кількості або якісного і кількісного підходів у менеджменті полягає в тому, що взаємозалежність цих категорій визначається самою діалектичною природою функціонування організації. Нагромадження кількісних змін призводить до виникнення нової якості.

Принцип діалектичного заперечення полягає у необхідності дотримання спадковості при переході від старого до нового, від попереднього до наступного. Попереднє заперечується, але не абсолютно, а відносно і не в усіх, а лише у визначених відношеннях.

Методологія менеджменту в її сучасному стані є багаторівневою комплексною системою знань (або окремою наукою), основна функція якої полягає в установленні наукових фактів і розробленні на їх основі вчення про організацію й засоби здійснення теоретичної, експериментальної та практичної діяльності.

Верхня межа функціонування методико-технологічного рівня методології менеджменту — це така система методологічних принципів, форм і способів організації методологічного знання, яка безпосередньо зумовлюється теорією цього підходу. Нижня межа функціонування методико-технологічного рівня методології менеджменту позначається жорстко структурованими відповідно до мети та завдань проблемами обґрунтування шляхів формування конкретних принципів, вимог і критеріїв розробки спеціальних методів теоретичного й експериментального досліджень.

На філософському рівні методології науки здійснюється обґрунтування основних принципів організації менеджменту, які безпосередньо виводяться із всезагальних принципів діалектики. На загальнонауковому рівні методології менеджменту знаходять своє вирішення проблеми структури управління, його диференціювання, структури й сутності методів, умов та критеріїв управління, типології систем тощо. У межах конкретно-наукової методології розробляються певні теоретико-методологічні підходи до процесу управління, що є найбільш адекватними природі предмета та сутності досліджень. На підставах кожного конкретного підходу розробляються відповідні йому поняття та уявлення.

Методологія — це спосіб думки, логічна схема пізнавальної та практичної діяльності суб'єктів, що є сукупністю таких елементів (рис. 1.1).

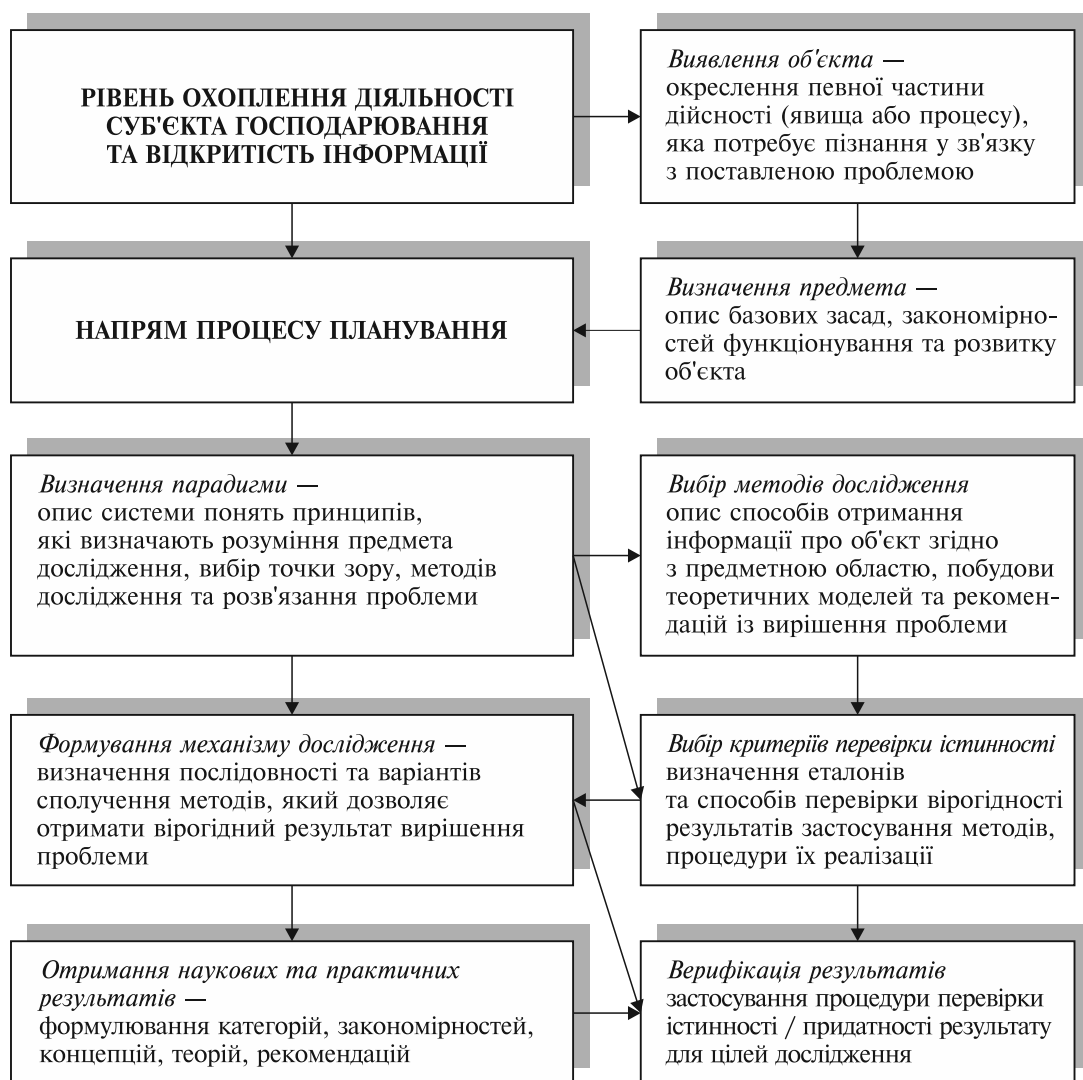


Рис. 1.1. Структурна схема послідовності реалізації елементів методології менеджменту

Методологія виконує такі функції:

- визначає способи здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища;
- спрямовує, передбачає особливий шлях, на якому досягається певна науково-дослідницька мета;
- забезпечує отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається;
- допомагає введенню нової інформації до фонду теорії науки;
- забезпечує уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці;
- створює систему наукової інформації, яка базується на об'єктивних фактах, і логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання.

Вирішення проблеми менеджменту виходить з певних загальних гіпотез: у суб'єкта управління є потреба і можливість управляти об'єктом, а в об'єкта є можливість та здатність бути керованим. Існують способи забезпечити наявність відносин управління між суб'єктом та об'єктом; окремі способи відрізняються за критерієм ефективності.

Результат процесу підтвердження або спростування цих та більш конкретних гіпотез реалізується у формуванні наукових результатів:

- **категорія** — поняття, що відображає найбільш істотні ознаки управлінських явищ та процесів в абстрактному виразі та в історичному контексті (власне категорійні поняття, принципи, закономірності);
- **принцип** — основна засада, як найбільш загальне правило діяльності. Кожна епоха виробляє і використовує свої принципи управління, їх розвиток відбувається на основі методологічної спадкоємності попередньо сформованих;
- **закон** — об'єктивний, істотний, необхідний, сталий зв'язок між об'єктами, логічно формалізоване та чітко сформульоване співвідношення між явищами, предметами, процесами управлінської діяльності. Закон характеризується як необхідне, істотне, стійке, повторюване та загальне. Конкретне явище завжди багатше, ніж закон. Водночас закон, нівелюючи індивідуальні, випадкові властивості та зв'язки, дає змогу менеджеру охопити внутрішню сутність предметів та явищ;
- **гіпотеза** — це форма наукового знання, за допомогою якого формується один із можливих варіантів вирішення проблем менеджменту, істинність яких ще не встановлено і не доведено;
- **концепція** — спосіб розуміння, пояснення, тлумачення основної ідеї, зазвичай науково обгрунтоване та доведене вираження її основного змісту, що, однак, не доведене до несуперечливої системи точних категорій;
- **теорія** — сукупність обгрунтованих, вірогідних знань про управлінські явища та процеси, що побудована як система точних категорій і дає цілісне уявлення про закономірності та суттєві характеристики відносин управління.

Теорії виконують функції, які за загальним підходом можна поєднати у певний спосіб (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. Функції теорії

Назва функції	Характеристика функції
Описова	Описує повну сукупність фактів
Інформативна	Інформує про сутність відображених теорією об'єктів. Це найбільш достовірна сутнісна і узагальнювальна інформація
Системоутворювальна	Упорядковує певну сукупність фактів, є системним баченням об'єктів
Пояснювальна	Пояснює об'єкти і факти, виокремлюючи закономірності та причинно-наслідкові зв'язки, кореляційну залежність
Прогностична	Уможливорює передбачення на підставі закономірностей майбутнього стану об'єктів
Методологічна	Є методом здобування нового знання
Практична	Є засобом практичної зміни дійсності, побудови технологій

У процесі історичної еволюції менеджменту як науки сформувалися:

- **наукові течії** — сукупності погоджених і усталених теоретичних поглядів;
- **наукові школи** — співдружність науковців, об'єднаних спільністю методологічних настанов та ідей, наявністю комунікаційних каналів і механізмом передачі знань.

Науковий світ розрізняє їх за предметними сферами, парадигмами і методами дослідження, підходами до трактування категорій менеджменту. Категорії менеджменту представлені у вигляді базових понять (управління, ефективність, суб'єкт, об'єкт, функції управління та ін.), принципів та законів (закономірностей).

1.9. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Отримання наукових та практичних результатів у межах певного методологічного підходу (парадигми) тісно пов'язано з науковою категорією «метод пізнання».

Метод пізнання — це спосіб дослідження явищ та процесів, сукупність пізнавально-аналітичних технік, формалізованих у правилах та процедурах пізнавальної діяльності, спрямованих на систематизацію, отримання нових і коригування наявних знань.

Слід розуміти, що загальнофілософські методи застосовуються протягом усього процесу пізнання та діяльності і включають:

- **діалектичний метод** — пізнання дійсності в її цілісності, розвитку і суперечливості;
- **метафізичний метод** — пізнання елементів дійсності в їхній ідеальній формі і поза їхнім зв'язком між собою та процесом розвитку (зміни).

У рамках методології наукового пізнання виокремлюють два рівні: *теоретичний* — висунення і розвиток наукових гіпотез, формулювання категорій (понять, принципів, законів) та побудова системи відносин між ними, отримання логічних висновків; *емпіричний* — спостереження явищ та процесів в їх природному стані або у ході експерименту, групування, класифікація результатів спостережень та експериментів, впровадження їх у практичну діяльність або використання для побудови теоретичної системи.

Реалізація дослідження на обох рівнях передбачає застосування загальних та особливих методів (рис. 1.2).

До спільних методів, які застосовуються і в емпіричних, і в теоретичних дослідженнях, належать:

— **системний метод** — представлення об'єктів як систем, дослідження їх як єдиного цілого з узгодженим функціонуванням усіх елементів і частин; визначення структури об'єкта (декомпозицію системи), окремих елементів у їх зв'язку та взаємодії з іншими елементами, впливу властивостей окремих частин системи на її поведінку в цілому;

— **ситуаційний метод** — дослідження стану та поведінки об'єкта в конкретній ситуації (статика, нерухомість) або в послідовності окремих ситуацій (порівняльна статика);

— **історичний (процесний) метод** — вивчення виникнення, формування та розвитку процесів і подій у хронологічній послідовності (динаміці) з метою виявлення внутрішніх та зовнішніх зв'язків, закономірностей та суперечностей;

— **герменевтичний метод** — вивчення феноменів (явищ, процесів, механізмів) на підставі з'ясування їх місця, особливостей та функцій у контексті культури;

— **моделювання** — метод опосередкованого пізнання, вивчення об'єкта (оригіналу) шляхом штучного створення й дослідження його аналога (моделі), що адекватно відображає оригінал принаймні з певних сторін, що цікавлять

дослідника; причому моделі можуть бути емпіричними (предмети, зображення та ін.) та теоретичними (функція, схема та ін.).

Емпіричні методи застосовуються у дослідженнях разом із загальнонауковими як специфічні методи конкретно-наукового пізнання прикладного характеру. Проста констатація результатів спостереження, наприклад, перевищення витрат виробництва порівняно із запланованими — це ще не наукове пізнання. Воно стане науковим лише за умови визначення причинного зв'язку цього явища спостереження та експерименту, тобто виявлення і дослідження факторів, що зумовили перевищення витрат, і розроблення заходів щодо їх уникнення.

Методи емпіричних досліджень поділяють на:

- універсальні, що використовуються на всіх етапах процесу дослідження, адаптуючись до особливостей об'єкта дослідження та наявної інформації, і формалізовані у вигляді формул, таблиць, графіків тощо;
- специфічні, що використовуються на окремих етапах дослідження: експертні оцінок, екстраполяції та інтерполяції тощо.

Склад емпіричних методів представлено в табл. 1.6.

Спостереження — це початковий етап емпіричного дослідження, який полягає у цілеспрямованому сприйнятті предметів і явищ дійсності для одержання безпосередніх даних про об'єкт управління. Воно є організованим процесом врахування фактів про явища та процеси, що відбуваються в економіці, та збору на його основі масових початкових (вихідних) даних. Отримана при спостереженні інфор-

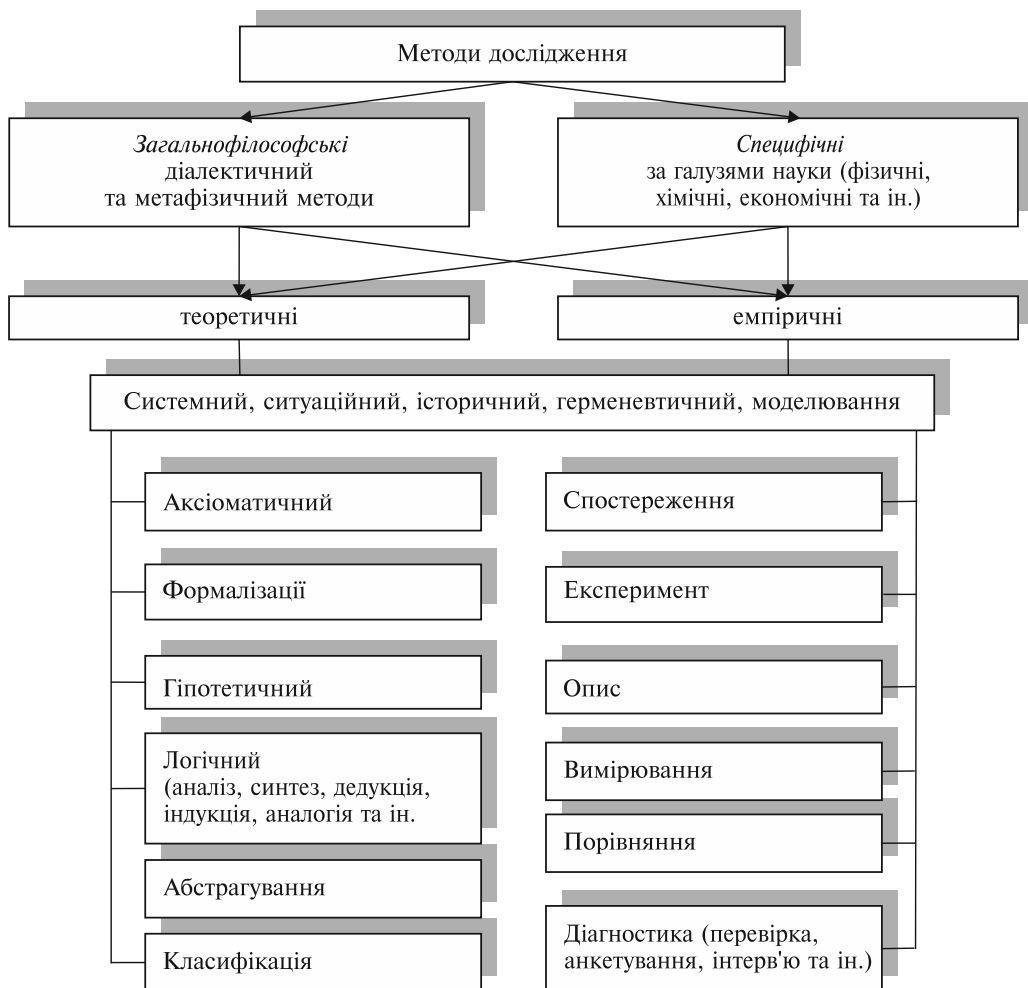


Рис. 1.2. Класифікація методів наукового дослідження

мація фіксується в документі методом документування. У плануванні і регламентації економічних процесів — це анкетування при складанні експертних оцінок, хронометраж робочого часу і фотографія робочого дня (при плануванні і нормуванні праці тощо). Для того, щоб правильно організувати спостереження, слід ще до його початку точно визначити об'єкт, мету та умови спостереження, які у подальшому стають визначальними при виборі елементів досліджуваної сукупності, розробки програми та порядку збору даних.

Таблиця 1.6. Методи емпіричного пізнання

Метод	Сутність методу
Спостереження	Систематичне, цілеспрямоване вивчення об'єкта з метою отримання первинної інформації про дійсність і створення первинної схематизації об'єктів реальності — вихідних об'єктів наукового дослідження
Експеримент	Вивчення об'єкта, в ході якого дослідник активно й цілеспрямовано впливає на нього завдяки створенню штучних умов або використанню природних умов, необхідних для виявлення відповідної властивості об'єкта
Опис	Фіксація, узагальнення та інтерпретація певних властивостей об'єкта, фактів; <i>узагальнення</i> — це операція, в результаті якої відбувається перехід від поняття з вузьким обсягом (видового) до поняття з широким обсягом (родового) шляхом збіднення його змісту, тобто вилучення специфічних для вихідного поняття видових ознак; <i>інтерпретація</i> — пояснення факту, визначення його місця серед інших фактів
Порівняння	Встановлення подібностей або відмінностей предметів та явищ дійсності, а також знаходження загального, притаманного двом або декільком об'єктам
Вимірювання	Визначення числового значення певної величини за допомогою одиниці виміру
Діагностика	Процес розпізнавання й визначення характеристик, позитивних і негативних (кризових) явищ у стані та процесі розвитку об'єкта

Накопичення інформації про велику кількість схожих спостережень можуть бути визнаними теоріями або законами. Спостереження повинні відповідати таким вимогам: бути масовими; бути виконаними за визначених умов; мати необхідний інструментарій; бути науково організованими (за визначених програм, термінів, виконавців та системи контролю).

Спостереження класифікують за такими ознаками:

- повнота охоплення (суцільне й несуцільне);
- можливість структуризації (структуроване й неструктуроване);
- регулярність здійснення (регулярні, разові);
- спосіб організації (безпосереднє спостереження, документальне збирання у ході виникнення, опитування);
- ступінь контрольованості (контрольоване й неконтрольоване);
- ступінь доступу (відкрите й інкогніто).

Якщо менеджер спостерігає за процесом, не втручаючись у його перебіг, таке дослідження називають *обстеженням*. Такий метод використовується для виявлення резервів підвищення ефективності управлінського процесу.

Одним із основних універсальних методів емпіричного дослідження є моделювання. *Моделювання* — це побудова організаційних та інформаційних моделей об'єктів управління, які дають змогу оптимізувати проведені дослідження за ними у рамках часових та якісних характеристик. Під моделлю розуміють образ реального процесу (явища), відтвореного у матеріальній чи ідеальній формі, що відображає суттєві властивості модельованого об'єкта управління та заміняє його під час дослідження.

Під час прийняття управлінських рішень використовують такі види моделей:

- Класична модель, що опирається на поняття раціональності у прийнятті рішень, які визначаються шляхом аналізу різноманітних варіантів рішень, контролем за їх виконанням і оцінкою досягнутого результату. Прикладом такого модельного підходу є розробка планів соціально-економічного розвитку.

- Поведінкова модель опирається на недостатність інформації щодо прийняття рішень, визнання альтернатив і оцінки наслідків реалізації управлінських рішень. Приклади такого моделювання подають у курсі «Ситуаційний менеджмент».
- Традиційна модель базується на тому, що особи, які приймають рішення, ірраціональні у цьому процесі. Прикладом цього є авторитарне управління та диктат.

Склад теоретичних методів надано в табл. 1.7

Таблиця 1.7. Методи теоретичного пізнання

Метод	Сутність методу
Аксиоматичний	Метод побудови наукової теорії, за яким деякі твердження приймаються без доведення, а всі інші знання виводяться з них відповідно до певних логічних правил
Формалізації	Метод вивчення різноманітних об'єктів шляхом зображення їхньої структури у знаковій формі за допомогою штучних мов, наприклад, мовою математики
Гіпотетичний	Висунення припущень про причини стану або розвитку об'єкта; <i>гіпотетико-дедуктивний метод</i> — створення системи дедуктивно пов'язаних між собою гіпотез, з яких, у кінцевому рахунку, виводяться твердження про емпіричні факти
Абстрагування	Метод наукового пізнання, що полягає у розумовому вирізненні суттєвих, найістотніших рис, відношень, сторін об'єкту; <i>абстракція ототожнення</i> — створення способом з'єднання кількох предметів в один клас без урахування їхніх несуттєвих відмінностей; <i>ізолююча абстракція</i> — виокремлення властивостей і відношень з позначенням їх «іменами», які надають абстракціям статус самостійних предметів (наприклад, надійність, універсальність); <i>абстракція конструктивізації</i> — спрощення реальних об'єктів і відкриття на їхній основі певних законів, що дає можливість у першому наближенні зрозуміти їхню сутність; <i>абстракція актуальної нескінченності</i> — відвернення від незавершеності процесу виникнення нескінченної множини (наприклад, уявлення про зупинку нескінченного руху); <i>абстракція потенційної здійсненності</i> — перехід від реальних меж людських можливостей до потенційних
Класифікації	Упорядкування уявлень про об'єкти здійснюється шляхом установлення єдності і відмінності їх елементів, визначення місця кожного елемента відносно один одного; <i>типологія</i> — метод наукового пізнання, в основу якого покладено розчленування систем об'єктів і їх групування за допомогою узагальненої, ідеалізованої моделі або типу. Методами класифікації є: 1) <i>ієрархічний</i> — це послідовний поділ множини об'єктів на підлеглі класифікаційні угруповання; початкова множина об'єктів послідовно поділяється на угруповання (класи) першого рівня поділу, потім — другого, і так далі; 2) <i>фасетний</i> — паралельний поділ множини об'єктів на незалежні класифікаційні угруповання; початкова множина об'єктів може незалежно поділятися на класифікаційні угруповання з використанням однієї з образних ознак; кожна ознака фасетної класифікації відповідає фасеті, яка є списком значень цієї класифікації; кожний об'єкт може одночасно входити до різних класифікаційних угруповань
Логічний	<i>Аналіз</i> — метод пізнання, який дає змогу поділити об'єкти дослідження на складові частини; <i>синтез</i> — поєднання окремих частин чи рис об'єкта в єдине ціле; <i>дедукція</i> — висновок про певний елемент множини робиться на основі знання про загальні властивості всієї множини; <i>індукція</i> — вивчення явищ, під час якого здійснюється перехід від окремих фактів до загальних положень (способи індукції: 1) метод єдиної подібності — якщо два чи більше випадків досліджуваного явища мають лише одну загальну обставину, а всі інші обставини різні, то саме ця обставина є причиною явища, яке розглядається; 2) метод єдиної розбіжності — якщо випадок, у якому досліджуване явище настає, і випадок, в якому воно не настає, у всьому подібні й відрізняються тільки однією обставиною, то саме ця обставина, наявна в одному випадку і відсутня в іншому, є причиною явища, що досліджується; 3) об'єднаний метод подібності та розбіжності — комбінація двох перших методів; 4) метод супутніх змін — якщо виникнення або зміна одного явища викликає певну зміну іншого явища, то обидва вони перебувають у причинному зв'язку між собою; 5) метод залишку — якщо складне явище викликане складною причиною, яка є сукупністю певних обставин, і відомо, що деякі з них є причиною частини явища, то решта цього явища викликається обставинами, що залишилися); <i>аналогія</i> — це метод, відповідно до якого на підставі подібності предметів за одними ознаками робиться висновок про їх подібність за іншими ознаками

Поняття «специфічні методи» відображає два підходи:

1. Конкретизує зміст та процедуру застосування прийомів та способів теоретичного і емпіричного дослідження в конкретній науковій галузі.

2. Конкретизує власне теоретичні та емпіричні методи для певних наук (тобто поглиблює класифікацію теоретичних та емпіричних методів). Так, наприклад, для менеджменту специфічними методами є методи, представлені в табл. 1.8.

Таблиця 1.8. Специфічні методи дослідження в менеджменті

Методи	Зміст методу
Математичне моделювання	Побудова сукупності кількісних або логічних співвідношень (рівнянь, нерівностей, логічних умов, операторів та ін.), що визначають характеристики станів об'єкта, а через них і вихідні значення — реакції об'єкта на певні подразники; застосовується для розв'язання оптимізаційних завдань (досягнення максимального ефекту або мінімальних витрат за заданих умов), побудови моделей організаційно-економічних явищ та процесів; відповідно виділяють методи дослідження операцій, економетричні методи та ін.
Управлінське та економічне діагностування	<i>Фотографування робочого часу</i> — процес вивчення та вимірювання всіх без винятку витрат робочого часу впродовж робочого дня або його частини; <i>хронометраж</i> — визначення тривалості елементів операцій, що циклічно повторюються; <i>інтерв'ю</i> — розмова, вибудована за певним планом через безпосередній контакт інтерв'юера з респондентом з обов'язковою фіксацією відповідей з метою виявлення позицій респондента стосовно кількісних або якісних характеристик явищ, процесів, механізмів; <i>фокус-група</i> — якісний метод дослідження, групове інтерв'ю організоване у вигляді розмови кількох респондентів, зазвичай 6—12 осіб, на задану інтерв'юером-модератором тему; на відміну від класичних інтерв'ю, комунікація відбувається переважно між самими респондентами, а модератор лише спрямовує розмову в потрібне русло; <i>анкетування</i> — письмове опитування за допомогою анкети — впорядкованого за змістом і формою набором запитань, кожне з яких логічно зв'язане з тією чи іншою гіпотезою; <i>фінансова діагностика</i> — визначення фінансового стану та характеристик фінансових процесів на підставі даних фінансової звітності
Морфологічний аналіз	Декомпозиція організаційних проблем на елементи за принципами функціональної значущості та ролі, тобто визначення впливу елемента або проблеми на загальну проблему, а також прямого або опосередкованого зв'язку із зовнішнім середовищем
Метод експертних оцінок	Один із основних методів науково-технічного прогнозування, який ґрунтується на припущенні, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування
Портфоліо-аналіз	Аналіз розподілу діяльності підприємства за окремими напрямками, ринками та стратегіями відносно продуктів та ринків (матриці БКГ, Ансоффа, Мак-Кінсі та ін.)
Сегментування	Вирізнення певних класів об'єктів зі схожими ознаками
Ситуаційний аналіз	Аналіз внутрішнього і загального маркетингового середовища фірми, визначаються її сильні і слабкі сторони, небезпеки і додаткові можливості, які чекають на фірму в результаті того або іншого ходу розвитку подій у зовнішньому маркетинговому середовищі; SWOT-аналіз — виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у розвитку організації, після цього — встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації; PEST-аналіз (іноді STEP) — це інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії; SMART-аналіз — метод визначення цілей та завдань в управлінні, який базується на оцінках їхніх характеристик: Specific (конкретність), Measurable (вимірність), Attainable (досяжність), Relevant (актуальність), Time-bound (обмеженість в часі)

Інтерв'ювання — це процес виявлення позицій (відношення) опитуваних стосовно кількісних чи якісних характеристик явищ або процесів, яке проводить безпосередньо менеджер. Інтерв'ювання, як і будь-які інші види обстеження, можуть бути суцільними, вибірковими, груповими та індивідуальними. Різновидами інтерв'ювання в економічних дослідженнях є метод «глибинного інтерв'ю» і метод «фокус-групи».

Метод «глибинного інтерв'ю» передбачає особисте інтерв'ю з одним респондентом (рідше з двома). Респонденту ставляться запитання, на які він відповідає у вільній формі. Інтерв'юер під час опитування використовує лише сценарій розмови, в якому відображені бажаний хід інтерв'ю та приблизна тривалість за складовими проблемами. Метод глибинного інтерв'ю застосовується у випадках, коли:

- тема опитування стосується дуже особистих, делікатних питань і може викликати зняковіння респондента під час групового обговорення;
- тема стосується особливостей індивідуальних рішень респондента (наприклад, рішення про закупівлю обладнання для магазину);
- група людей, яку вивчають, є рідкісною категорією населення (наприклад, професіонали у вузькій галузі);
- проблематично зібрати респондентів разом у певний час для розмови у фокус-групі (наприклад, бізнесмени);
- ситуації, в яких досвід споживання товару є, по суті, чуттєвим досвідом, пов'язаним з настроєм та емоціями (наприклад, мило, парфуми);
- ситуації, в яких відповідь оточуючих пригнічує відповідь респондента (наприклад, ставлення до моди).

Метод «фокус-групи» є, по суті, нестандартизованим глибинним інтерв'ю, яке проводиться не з однією людиною, а одночасно з групою людей, що схожі за деякими соціальними характеристиками. Модератор є керівником під час обговорення заданої теми. Початок розмови з фокус-групою є ідентичним, як і з респондентом під час індивідуального глибинного інтерв'ю, лише додатково озвучуються основні правила поведінки респондентів під час дискусій у групі. Далі модератор ставить питання та стежить, щоб кожен із учасників мав змогу вільно висловитися, щоб під час розмови учасники не відхилялися від теми. Типова тривалість дослідження фокус-групи — від 1,5 до 2 годин. Оптимальна кількість фокус-груп — 3 чи 7. Оптимальна кількість респондентів у фокус-групах коливається від 8 до 12 осіб. Загальна кількість учасників залежить від персонального стилю та кваліфікації модератора. Розмір фокус-групи впливає на ефективність або результативність інтерв'ювання. Респонденти повинні відчувати себе комфортно у розмові один з одним, проте вони повинні бути незнайомі до участі в фокус-групі. Основними соціальними характеристиками, які беруться до уваги при формуванні складу групи, є належність до соціального класу, освіта, стать, вік, іноді національність, належність до релігійної конфесії та ін.

Фокус-групи мають ряд переваг, за які їх цінують замовники дослідницьких послуг, а саме:

- невисока вартість (порівняно з індивідуальними глибинними інтерв'ю);
- короткий термін проведення (порівняно з індивідуальними глибинними інтерв'ю чи кількісними дослідженнями);
- різноманітність відповідей респондентів та їх креативність і емоційність за рахунок ефекту групової взаємодії (порівняно з кількісними дослідженнями);
- можливість уточнення та деталізації кожної з відповідей респондентів (порівняно з кількісними дослідженнями);
- можливість корекції роботи групи в процесі дослідження (порівняно з кількісними дослідженнями);
- можливість генерування більшої кількості ідей завдяки груповій взаємодії (порівняно з індивідуальними глибинними інтерв'ю чи кількісними дослідженнями);
- наочність та більша доступність результатів для споживачів інформації (порівняно з таблицями розподілу, результатами факторного аналізу та ін.).

Варто зазначити, що велика кількість специфічних методів менеджменту є комбінацією загальнонаукових методів: так, наприклад, метод «мозкового штурму» є поєднанням методів експертних оцінок, класифікації, морфологічного аналі-

зу; прогнозування — це поєднання методів екстраполяції (розповсюдження висновків, отриманих із спостережень над однією частиною об'єкта на весь об'єкт в цілому) та математичного моделювання тощо. У виборі комплексу методів дослідження в менеджменті необхідно враховувати його здатність надавати вірогідну інформацію про досліджуваний об'єкт; крім того, він повинен базуватися на основах теорії управління і враховувати особливості техніко-економічних, організаційно-психологічних процесів на підприємствах. Цей комплекс повинен також дати можливість оцінювати обсяг та характер взаємозв'язків усередині організаційної системи й отримати результат, який буде придатним при ухваленні управлінських рішень.

Окрім того, *економіко-статистичний аналіз* передбачає дослідження відповідного економічного середовища з метою пізнання його природи, змістовних характеристик зміни й розвитку та причинно-наслідкових зв'язків цих процесів, виявлення системних взаємозв'язків і взаємообумовленості життєдіяльності. Економіко-статистичний аналіз містить сукупність теоретичних, метатеоретичних та емпіричних методів, прийомів та інструментів, їх логічної послідовності застосування для досягнення поставленої мети управління.

Економіко-статистичний аналіз передбачає використання всієї сукупності загальнонаукових та конкретнонаукових методів. Це насамперед методи аналізу та синтезу, що пов'язано з розкладанням складних економічних явищ і процесів на структурні елементи в їх взаємозв'язку і взаємообумовленості з подальшим узагальненням їх зміни та розвитку як цілісної системи. Наприклад, при дослідженні витрат діяльності виокремлюють елементи цих витрат (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, соціальні витрати, амортизаційні відрахування та ін.), що дозволяє пізнати особливість природи їх формування, визначення необхідних та надлишкових витрат з метою прийняття управлінських рішень.

Для забезпечення прийняття управлінських рішень на основі економіко-статистичного аналізу слід дотримуватися певної послідовності в його здійсненні:

1-й етап — визначення інформаційної моделі дослідження предметної області досліджуваного об'єкта, її структурних елементів та необхідної і достатньої репрезентативності інформаційних ресурсів. Характеристика інформаційної моделі залежить від головної мети та кола завдань аналітичних досліджень, а також наявності стандартизованих інформаційних потоків та можливостей їх створення. Наприклад, економіко-статистичний аналіз платоспроможності підприємства можна провести за даними статистичної звітності підприємства, що подається у формі № 1 «Баланс». На основі показників про стан грошових коштів та їх еквівалентів (розд. 2 активу балансу) та стану поточних зобов'язань (розд. 4 пасиву балансу) розраховують показники абсолютної, проміжної та загальної платоспроможності. Оцінюючи їх зміну в межах кварталів досліджуваного року або за ряд років, можна оцінити характер зміни платоспроможності підприємства. Крім цього, використовуючи інформацію про стан розрахунків у межах суб'єктів ділового партнерства, можна конкретизувати причини зміни цих показників платоспроможності.

Пріоритетним у проведенні економіко-статистичного аналізу є максимальне використання регламентованих інформаційних ресурсів (за політикою загального менеджменту, обліковою і маркетинговою політиками тощо) суб'єктів діяльності. Крім цього, можуть залучатися й інші інформаційні ресурси: додаткова інформація експертних оцінок, вивчення історії ділового партнерства, проведення спеціальних обстежень і оцінки ділової репутації партнера тощо. Важливим елементом в економіко-статистичному аналізі є визначення потреби в інформаційних ресурсах для вирішення завдань такого аналізу. За визначеним колом завдань аналізу, які надають упевненість у напрацюванні висновків і пропозицій та при обґрунтуванні управлінських рішень у цілому слід виходити із достатності інформації для розв'язання цих завдань. Надлишкова, несуттєва і неякісна інформація може призвести до збільшення витратомісткості аналітичного процесу.

З урахуванням принципу системного підходу слід отримати для економіко-статистичного аналізу таку сукупність інформаційних ресурсів, яка дозволяє визначити кількісні й якісні характеристики економічних систем, явищ і процесів, установити взаємозв'язок їх структурних елементів, які можуть бути керованими або достатніми у виборі управлінських рішень. Наприклад, інформаційна модель управління запасами повинна бути дезінтегрована до рівня обґрунтування їх нормативних значень у центрах відповідності (за їх формуванням і використанням у виробничих цехах, на складах та ін.).

2-й етап — зведення та систематизація інформації для цілей оцінки і діагностики обумовленого економічного середовища.

Зведення і систематизація інформації здійснюється за вимогою її репрезентативності у просторовому та часовому вимірах. Просторовий вимір характеризує сукупність об'єктів дослідження, достатніх для напрацювання висновків щодо тенденцій і закономірностей зміни. Репрезентативність досліджуваних об'єктів повинна складати не менше 70 % від їх загальної кількості.

Часова репрезентативність характеризується тривалістю досліджуваного періоду. Як правило, обирається період 3—5 останніх років. Проте, щоб досягти точніших оцінок, слід обирати більш тривалий період (найкраще — з моменту заснування). Якщо цей період є достатньо тривалим, то при систематизації інформації більш ранні дані слід об'єднати за довгими інтервалами, а пізніші — за коротшими.

Для проведення економіко-статистичного аналізу всі інформаційні ресурси необхідно розділити за видами інформації:

- нормативно-правова (законодавчі акти, інструкції, запроваджені норми і нормативи та ін.);
- облікова (дані оперативного і бухгалтерського обліку, які стосуються предмета дослідження);
- планова (дані бізнес-планів, довгострокових планів і прогнозів, план-графіків та ін.);
- звітно-статистична (відповідно до регламентів затверджених форм звітності);
- дані спеціальних обстежень (каталогів, бюлетенів, експертних оцінок, анкетування тощо).

При систематизації інформаційних потоків слід досягти їх якісної однорідності (за часовими інтервалами, за одиницями виміру, за специфікою об'єктів дослідження).

3-й етап — реалізація функцій економіко-статистичного аналізу — оцінки та діагностики. Оцінки стану, зміни і розвитку економічних систем, явищ та процесів здійснюються для пізнання їх природи, а також кількісної та якісної параметризації характеру зміни.

Використання в економіко-статистичному аналізі графіків дозволяє не тільки наочно відобразити порівняльну динаміку змін, але й вибрати найбільш проблемні аналітичні зони (наприклад, період значного зниження абсолютного значення показника), що забезпечить конкретизацію аналітичного пошуку із залученням саме обумовлених цим періодом інформаційних ресурсів. Практичне відображення еластичності змін може бути корисним для якісних оцінок практично-наслідкових зв'язків (об'єктивні чи суб'єктивні фактори) та екстраполяції тенденцій зміни.

Діагностика економічних систем, явищ і процесів є найважливішою і найскладнішою частиною економіко-статистичного аналізу, оскільки покликана визначити сукупність причинно-наслідкових зв'язків, за якою будуються механізми управління і досягаються його цілі, встановити характер цих зв'язків і визначити результати факторного впливу. Від повноти і точності такої діагностики залежить адекватність управлінських дій і їх виправданість.

При визначенні причинно-наслідкових зв'язків використовують *методи моделювання факторного зв'язку*:

- логічні (детерміновані);
- статистичні (кореляційного зв'язку);
- економіко-математичного моделювання.

Найвищий рівень доказовості економіко-статистичного аналізу досягається при економіко-математичному моделюванні систем, явищ і процесів. Найбільш поширеними методами в економіко-статистичному аналізі є методи математичного програмування та матричні методи. Якщо перші дозволяють визначати оптимальний план економічного середовища за обраним критерієм його оптимізації, то другі дають змогу охарактеризувати це середовище як систему взаємопов'язаних елементів, що впливають на якість цього середовища. Найбільш поширеними матричними моделями є: модель міжгалузевго балансу, матриця SWOT-аналізу, матриця багатокритеріальної оптимізації та ін. Побудова і використання матричних моделей вимагає спеціальних знань з теорії системного моделювання.

Застосування багатокритеріальної оптимізації дозволяє набрати масив варіантів управлінських рішень з різними способами досягнення мети, які в подальшому піддаються рейтинговій оцінці.

4-й етап — реалізація пошукової функції, яка полягає у виборі й обґрунтуванні аналітичних висновків та пропозицій. Коректність таких висновків полягає в об'єктивній характеристиці ситуації та у визначенні шляхів досягнення поставленої мети. Слід розділити локальні (часткові) оцінки і загальні (глобальні) висновки та пропозиції. Часткові оцінки здійснюються після виконання тих чи інших аналітичних процедур. Чим ширший спектр узагальнень, тим переконливішою буде необхідність проведення аналітичних досліджень та використання аналітичної інформації у прийнятті управлінських рішень.

Загальні висновки і пропозиції стосуються насамперед:

- реалізації національних, корпоративних і особистих інтересів;
- дії у правовому колі;
- відповідності тактичних дій і стратегічних намірів;
- невикористаних резервів і втраченої вигоди;
- відповідності світовим аналогам;
- очікуваних наслідків (позитивних результатів, загроз і небезпек, можливих витрат тощо).

Також заслуговують на увагу оцінки ризикованості управлінських дій. Інструментарій вимірювання ступеня ризику дуже широкий і вимагає спеціальних знань.

При виборі декількох методів доцільно обирати ті, які доповнюють один одного (дані якісного і кількісного характеру, суб'єктивні й об'єктивні показники). При цьому бажано, щоб результати окремого досліджуваного об'єкта можна було зіставляти з груповими даними. Переконаліші висновки можна отримати тоді, коли факти, одержані за допомогою одного методу, можуть бути підтверджені (продубльовані) даними, одержаними за допомогою іншого. Кількість залучених методів дослідження визначається кількістю завдань та глибиною дослідження, а також оптимальним часом на їх застосування.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які змістові аспекти можна виокремити при характеристиці поняття «менеджмент»?
2. Які змістові відмінності існують між менеджментом як наукою, як мистецтвом і як видом діяльності?
3. Які закономірності обумовлюють існування та функціонування організації як відкритої системи?
4. Дотримання яких законів визначає життєздатність організації?
5. Що таке організація як об'єкт менеджменту?
6. Що складає зміст методології науки менеджменту?

7. Що є принципами менеджменту і який зміст вони мають?
8. Що є законами та закономірностями менеджменту і яким є їхній зміст?
9. Як окреслюються межі внутрішнього та зовнішнього середовища організації?
10. Які етапи можна виокремити в еволюції і становленні менеджменту як науки?
11. У чому полягають причини сучасного методологічного розмаїття менеджменту?
12. Яке призначення специфічних методів дослідження в менеджменті?
13. Що таке метод наукового пізнання і якою є класифікація методів менеджменту?
14. Що передбачає використання економіко-статистичного аналізу в менеджменті?
15. У чому полягає різниця між емпіричним та теоретичним пізнанням у менеджменті?
16. Як взаємозв'язок принципів менеджменту впливає на досягнення мети організації?

ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Які закономірності зумовлюють існування та функціонування організації як відкритої системи?
 - а) універсальні та специфічні;*
 - б) цілеспрямованість, динамічність, цілісність;*
 - в) адаптивність, відкритість, організованість, ієрархічність, сталість, обмеженість;*
 - г) плановість, скоординованість, обмеження та стабілізація, узгодженість, повнота.*
2. Яке сутнісне значення адаптивності як характеристики типу системи організації?
 - а) здатність організації автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та (іноді) свою структуру з метою збереження та/або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов існування;*
 - б) підтримка цілого тоді, коли частини одна з одною постійно або періодично складаються і розкладаються, утворюються і руйнуються, виробляються і споживаються;*
 - в) використання зворотного зв'язку і здатність реагувати на зовнішні та внутрішні зміни так, щоб зберігався стан динамічної рівноваги;*
 - г) внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності.*
3. За допомогою якого терміну описуються процеси, що відбуваються в середині організації?
 - а) самоврегульованість;*
 - б) емпіричне пізнання;*
 - в) адаптивність;*
 - г) аутопоез.*
4. Що означає термін «аутопоез»?
 - а) здатність організації автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та (іноді) свою структуру з метою збереження та/або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов існування;*
 - б) підтримка цілого тоді, коли частини одна з одною постійно або періодично складаються і розкладаються, утворюються і руйнуються, виробляються і споживаються;*
 - в) використання зворотного зв'язку і здатність реагувати на зовнішні та внутрішні зміни так, щоб зберігався стан динамічної рівноваги;*
 - г) внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності.*

5. Яке сутнісне значення самоврегульованості як характеристики типу системи організації?
- а) здатність організації автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та (іноді) свою структуру з метою збереження та/або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов існування;
 - б) підтримка цілого тоді, коли частини, взаємодіючи, постійно або періодично складаються і розкладаються, утворюються і руйнуються, виробляються і споживаються;
 - в) використання зворотного зв'язку і здатність реагувати на зовнішні та внутрішні зміни так, щоб зберігався стан динамічної рівноваги;
 - г) внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності.
6. Який зміст закону необхідної різноманітності для теорії організації?
- а) організована система здатна і повинна боротися за поглинання, збереження і збільшення ентропії об'єкта управління порівняно із сукупністю та різноманітністю збуджувачів, що викликають відхилення організації від цілісного та організованого стану та заважають нормальному її функціонуванню;
 - б) кожна система намагається отримати, створити та зберегти всі необхідні ресурси (композицію) в певному співвідношенні або заданій підпорядкованості (пропорції);
 - в) сума властивостей системи не повинна дорівнювати сумі властивостей її компонентів: у разі високої організованості сума властивостей системи більша за суму властивостей компонентів, за наявності системних помилок — менша;
 - г) виконання управлінських обов'язків менеджерами згідно з правилами і процедурами, що має гарантувати передбачуваність їхньої поведінки та очікувану результативність рішень і дій.
7. Який зміст закону синергії в управлінні організацією?
- а) сума властивостей системи не повинна дорівнювати сумі властивостей її компонентів: у разі високої організованості сума властивостей системи більша за суму властивостей компонентів, за наявності системних помилок — менша;
 - б) гармонізація розглядається як природний процес, а її штучне гальмування призводить до незбалансованості елементів, результати якої передбачити неможливо;
 - в) кожна система намагається отримати, створити та зберегти всі необхідні ресурси в певному співвідношенні або заданій підпорядкованості;
 - г) настання нерівноважного стану в організації через процеси зламу стабільного порядку, переходу від порядку до хаосу, формування нового порядку шляхом виникнення нестійких станів точок біфуркації.
8. В чому полягає зміст закону функціональної повноти в управлінні організацією?
- а) настання нерівноважного стану в організації через процеси зламу стабільного порядку, переходу від порядку до хаосу, формування нового порядку шляхом виникнення нестійких станів точок біфуркації;
 - б) гармонізація розглядається як природний процес, а її штучне гальмування призводить до незбалансованості елементів, результати якої передбачити неможливо;
 - в) життєздатність, або структурна стійкість системи, визначається життєздатністю (стійкістю) найменш життєздатної його частини;
 - г) виконання управлінських обов'язків менеджерами згідно з правилами і процедурами, що має гарантувати передбачуваність їхньої поведінки та очікувану результативність рішень і дій.

9. Яка сутність категорії «закон» у менеджменті?
- внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності;*
 - стала причинно-наслідкова повторюваність і послідовність у процесах та явищах, що здійснюються у сфері управління;*
 - забезпечення узгодженості цілей діяльності у межах організаційної ієрархії;*
 - правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.*
10. Яка сутність категорії «закономірність» у менеджменті?
- внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності;*
 - стала причинно-наслідкова повторюваність і послідовність у процесах та явищах, що здійснюються у сфері управління;*
 - забезпечення узгодженості цілей діяльності у межах організаційної ієрархії;*
 - правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.*
11. Які методи дослідження в менеджменті належать до специфічних?
- аксіоматичний, формалізації, гіпотетичний, абстрагування, класифікації, логічний;*
 - спостереження, експеримент, опис, порівняння, діагностування, вимірювання;*
 - спостереження, управлінське та економічне діагностування, математичне моделювання, формалізації, порівняння, опис;*
 - математичне моделювання, управлінське та економічне діагностування, морфологічний аналіз, метод експертних оцінок, портфоліо-аналіз, сегментування, ситуаційний аналіз.*
12. Які методи емпіричного пізнання використовуються в менеджменті?
- спостереження, експеримент, опис, порівняння, діагностування, вимірювання;*
 - спостереження, управлінське та економічне діагностування, математичне моделювання, формалізації, порівняння, опис;*
 - аксіоматичний, формалізації, гіпотетичний, абстрагування, класифікації, логічний;*
 - математичне моделювання, управлінське та економічне діагностування, морфологічний аналіз, метод експертних оцінок, портфоліо-аналіз, сегментування, ситуаційний аналіз.*
13. Які методи теоретичного пізнання використовуються в менеджменті?
- спостереження, експеримент, опис, порівняння, діагностування, вимірювання;*
 - спостереження, управлінське та економічне діагностування, математичне моделювання, формалізації, порівняння, опис;*
 - аксіоматичний, формалізації, гіпотетичний, абстрагування, класифікації, логічний;*
 - математичне моделювання, управлінське та економічне діагностування, морфологічний аналіз, метод експертних оцінок, портфоліо-аналіз, сегментування, ситуаційний аналіз.*
14. До яких методів дослідження в менеджменті належить інтерв'ювання?
- методів теоретичного пізнання;*
 - методів емпіричного пізнання;*
 - універсальних методів дослідження;*
 - специфічних методів дослідження.*
15. Що означає термін «менеджмент»?
- мистецтво управління;*
 - специфічні здібності та адміністративні навички;*
 - орган управління та адміністративна одиниця;*
 - спосіб (манера) поведінки з людьми, мистецтво управління; специфічні здібності та адміністративні навички; орган управління; адміністративна одиниця.*

16. Що є об'єктом менеджменту як науки?
- а) закономірності даних процесів та підстави досягнення ними певного ефективного стану формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів;*
 - б) управлінський вплив керуючої системи організації на керовану;*
 - в) аспекти управлінських відносин і процесів їх побудови та реалізації;*
 - г) досягнення ефективності побудови та реалізації управлінських відносин.*
17. Що виступає предметом менеджменту як науки?
- а) закономірності даних процесів та підстави досягнення ними певного ефективного стану формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану;*
 - б) закономірності даних процесів та підстави досягнення ними певного ефективного стану формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів;*
 - в) досягнення ефективності побудови та реалізації управлінських відносин;*
 - г) відносини управління.*
18. Що є об'єктом менеджменту?
- а) трудовий колектив;*
 - б) організації;*
 - в) управлінські рішення;*
 - г) відносини управління.*
19. Яка головна змістовна характеристика організації як об'єкта менеджменту?
- а) основний структуроутворювальний елемент економіки та первинне соціальне утворення, де виникають точки дотику індивідуума та соціуму;*
 - б) соціальна група, яка розподіляє виконання завдань між учасниками для досягнення певної колективної мети;*
 - в) цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети;*
 - г) ринкова інституція.*
20. Які закони функціонування організації виокремлюють відповідно до законів статички та динаміки?
- а) самозбереження та синергії;*
 - б) надійні та ненадійні;*
 - в) універсальні та специфічні;*
 - г) життєдіяльності та необхідної різноманітності.*
21. Відповідно до якого закону життєздатність або структурна стійкість системи, визначається життєздатністю (стійкістю) найменш життєздатної її частини?
- а) закон стійкості;*
 - б) закон функціональної повноти системи;*
 - в) закон композиції та пропорційності;*
 - г) закон синергії.*
22. Що є ключовим параметром характеристики організації, яка може забезпечувати досягнення реальної її цілісності?
- а) персонал;*
 - б) менеджмент;*
 - в) різноманітність;*
 - г) структура.*
23. Який термін характеризує єдиноспрямованість діяльності, інтеграцію зусиль у системі, що приводить до посилення кінцевого результату?
- а) синергія;*
 - б) точки біфуркації;*
 - в) адаптивність;*
 - г) самоврегульованість.*

24. Завдяки досягненням представників якого підходу відбулося виокремлення менеджменту як науки?
- а) раціональної бюрократії;*
 - б) гуманістичного;*
 - в) раціонального;*
 - г) процесного.*
25. Який підхід до менеджменту передбачає виконання управлінських обов'язків менеджерами згідно з правилами і процедурами?
- а) раціональної бюрократії;*
 - б) гуманістичного;*
 - в) раціонального;*
 - г) процесного.*
26. За якого підходу в менеджменті виокремилась закономірність циклічності виконання означених функцій?
- а) раціональної бюрократії;*
 - б) гуманістичного;*
 - в) раціонального;*
 - г) процесного.*
27. За якого підходу до менеджменту на перший план вийшли закони соціальної взаємодії?
- а) раціональної бюрократії;*
 - б) гуманістичного;*
 - в) раціонального;*
 - г) процесного.*
28. За якого підходу організація розглядається як складна сукупність взаємозалежних частин, як можливість розкладання їх на окремі частини на основі декомпозиційного аналізу, а потім об'єднання в одне ціле?
- а) ситуаційного;*
 - б) системного;*
 - в) раціонального;*
 - г) процесного.*
29. Який підхід визначає завданням менеджменту врахування всіх чинників, що формують управлінську ситуацію та вибір тих методів і способів управління, які є найбільш адекватними у поточній ситуації?
- а) ситуаційний;*
 - б) системний;*
 - в) раціональний;*
 - г) процесний.*
30. На які види поділяються закони менеджменту за характеристикою його змісту?
- а) загальні, організаційно-соціальні, організаційно-економічні;*
 - б) універсальні та специфічні;*
 - в) емпіричні та теоретичні;*
 - г) загальні та специфічні.*
31. Які закономірності менеджменту є наслідками дії економічних законів та стосуються прийняття стратегічних і тактичних рішень виробничого характеру?
- а) адекватність прийнятих рішень стану і прогнозам змін у зовнішньому середовищі та пріоритетність вибору рішень, що несуть більшу економічну вигоду;*
 - б) спеціалізація управлінської діяльності на основі раціонального розподілу її за видами діяльності і сферами впливу;*
 - в) оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні;*
 - г) підкріплення цільових установок вагомими стимулами, що забезпечує високий рівень умотивованості працівників щодо їх досягнення.*

32. Який термін визначається як правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації?

- а) закони менеджменту;*
- б) методологія менеджменту;*
- в) принципи менеджменту;*
- г) закономірності менеджменту.*

33. Хто сформулював універсальні принципи менеджменту?

- а) Г. Емерсон;*
- б) Ф. і Л. Гілбрети;*
- в) Ф. Тейлор;*
- г) А. Файоль.*

34. Який термін у методології менеджменту визначається як поняття, що відображає найбільш істотні ознаки управлінських явищ та процесів в абстрактному виразі та в історичному контексті?

- а) категорія;*
- б) принцип;*
- в) закон;*
- г) концепція.*

35. Який термін у методології менеджменту визначається як спосіб розуміння, пояснення, тлумачення основної ідеї, зазвичай науково обгрунтоване та доведене вираження її основного змісту, однак не вбудоване у несуперечливу систему точних категорій?

- а) категорія;*
- б) концепція;*
- в) принцип;*
- г) закон.*

36. Який термін у методології менеджменту визначається як форма наукового знання, за допомогою якого формується один із можливих варіантів вирішення проблем менеджменту, істинність якої ще не встановлена і не доведена.

- а) категорія;*
- б) концепція;*
- в) принцип;*
- г) гіпотеза.*

37. Який термін у методології менеджменту визначається як сукупність обгрунтованих, вірогідних знань про управлінські явища та процеси, що побудована в систему точних категорій і дає цілісне уявлення про закономірності та суттєві характеристики відносин управління?

- а) категорія;*
- б) концепція;*
- в) теорія;*
- г) гіпотеза.*

38. Яка наукова категорія визначається як спосіб дослідження явищ та процесів, сукупність пізнавально-аналітичних технік, формалізованих у правилах та процедурах пізнавальної діяльності, спрямованих на систематизацію, отримання нових і коригування наявних знань?

- а) метод пізнання;*
- б) методологія;*
- в) моделювання;*
- г) теоретичне пізнання.*

39. Який метод дослідження у менеджменті передбачає вивчення феноменів на підставі з'ясування їх місця, особливостей та функцій у контексті культури?

- а) герменевтичний;*
- б) історичний;*
- в) моделювання;*
- г) ситуаційний.*

40. Який метод дослідження в менеджменті передбачає опосередковане пізнання, вивчення об'єкта, що адекватно відображає оригінал принаймні з певних сторін, які цікавлять дослідника?

- а) герменевтичний;*
- б) історичний;*
- в) моделювання;*
- г) ситуаційний.*

41. Який метод дослідження в менеджменті передбачає вивчення виникнення, формування та розвиток процесів і подій у динаміці з метою виявлення внутрішніх та зовнішніх зв'язків, закономірностей та суперечностей?

- а) герменевтичний;*
- б) історичний;*
- в) моделювання;*
- г) ситуаційний.*

42. Який метод дослідження в менеджменті передбачає вивчення стану та поведінки об'єкта в конкретній ситуації або в окремій їх послідовності?

- а) герменевтичний;*
- б) історичний;*
- в) моделювання;*
- г) ситуаційний.*

43. Які види спостереження виокремлюють за класифікаційною ознакою повноти охоплення?

- а) суцільні й несуцільні;*
- б) регулярні та разові;*
- в) відкрите та інкогніто;*
- г) структуроване й неструктуроване.*

44. Яке дослідження характеризується спостереженням менеджера за процесом без утручання у його перебіг?

- а) неконтрольоване спостереження;*
- б) обстеження;*
- в) управлінське діагностування;*
- г) діагностика.*

ГЛОСАРІЙ

Адаптивність — здатність організації автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та (іноді) свою структуру з метою збереження та/або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов існування.

Аутопоез — підтримка цілого тоді, коли частини, взаємодіючи, постійно або періодично складаються і розкладаються, утворюються і руйнуються, виробляються і споживаються.

Герменевтичний метод — вивчення феноменів (явищ, процесів, механізмів) на підставі з'ясування їх місця, особливостей та функцій у контексті культури;

Гіпотеза — це форма наукового знання, за допомогою якого формується один з можливих варіантів вирішення проблем менеджменту, істинність якої ще не встановлено і не доведено.

Закон — внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності.

Закономірність у менеджменті — стала причинно-наслідкова повторюваність і подібність у процесах та явищах, що здійснюються у сфері управління.

Історичний (процесний) метод — вивчення виникнення, формування та розвитку процесів і подій у хронологічній послідовності (динаміці) з метою виявлення внутрішніх та зовнішніх зв'язків, закономірностей та суперечностей;

Категорія — поняття, що відображає найбільш істотні ознаки управлінських явищ та процесів в абстрактному виразі та в історичному контексті (власне категорійні поняття, принципи, закономірності).

Концептуалізація — залучення категорій і понять, запозичених з інших теорій.

Концепція — спосіб розуміння, пояснення, тлумачення основної ідеї, здебільшого науково обгрунтоване та доведене вираження її основного змісту, однак не побудоване у несуперечливу систему точних категорій.

Менеджмент — спосіб (манера) поведінки з людьми, мистецтво управління; специфічні здібності та адміністративні навички; орган управління; адміністративна одиниця.

Метод пізнання — спосіб дослідження явищ та процесів, сукупність пізнавально-аналітичних технік, формалізованих у правилах та процедурах пізнавальної діяльності, спрямованих на систематизацію, отримання нових і коригування наявних знань.

Методи менеджменту — способи і прийоми впливу керуючої системи на керувану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба).

Методологія — спосіб думки, логічна схема пізнавальної та практичної діяльності суб'єктів, яка є сукупністю таких елементів.

Моделювання — метод опосередкованого пізнання, вивчення об'єкта (оригіналу) шляхом штучного створення й дослідження його аналога (моделі), що адекватно відображає оригінал принаймні з певних сторін, які цікавлять дослідника; при цьому моделі можуть бути емпіричними (предмети, зображення та ін.) та теоретичними (функція, схема та ін.).

Модель — образ реального процесу (явища), відтвореного у матеріальній чи ідеальній формі, що відображає суттєві властивості модельованого об'єкта управління та заміщує його під час дослідження.

Морально-етичні норми — система загальних цінностей і правил (не зафіксованих, на відміну від правових норм, у чинному законодавстві), яких повинні дотримуватися працівники фірми для забезпечення її позитивного іміджу і створення передумов для підприємницького успіху.

Наукова течія — сукупність погоджених і усталених теоретичних поглядів.

Наукова школа — співдружність науковців, об'єднаних спільністю методологічних настанов та ідей, наявністю комунікаційних каналів і механізмом передачі знань.

Об'єкт менеджменту як науки — різноманітні аспекти управлінських відносин і процесів їх побудови та реалізації.

Об'єкт науки — окреслення певної частини дійсності (явища або процесу), яка потребує пізнання у зв'язку з поставленою проблемою.

Оптимізаційна модель — детермінована модель прийняття рішення, що містить єдиний показник ефективності (цільову функцію), яку необхідно оптимізувати за умови застосування системи обмежень.

Організація — основний структуроутворювальний елемент економіки та первинне соціальне утворення, де виникають точки дотику індивідуума та соціуму, центр поєднання різноспрямованих інтересів та можливостей їх збалансування.

Парадигма — система понять, принципів, які визначають розуміння предмета дослідження, вибір точки зору, методів дослідження та вирішення проблеми.

Предмет менеджменту як науки — закономірності даних процесів та підстави досягнення ними певного ефективного стану (формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керувану і практики управління організаційними системами).

Предмет науки — опис базових засад, закономірностей функціонування та розвитку об'єкта.

Принцип — вихідне положення, основа системи знань або дій, яке конкретизується у певній сукупності законів, категорій, визначень.

Принципи менеджменту — правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

Синергія — єдиноспрямованість діяльності, інтеграція зусиль у системі, що призводить до посилення (збільшення, примноження) кінцевого результату.

Система — сукупність елементів, що становлять одне ціле, спрямоване на досягнення однієї мети.

Системний метод — уявлення об'єктів як систем, дослідження їх як єдиного цілого з узгодженим функціонуванням усіх елементів і частин; визначення структури об'єкта (декомпозиція системи), окремих елементів у їх зв'язку та взаємодії з іншими елементами, впливу властивостей окремих частин системи на її поведінку в цілому.

Ситуаційний метод — дослідження стану та поведінки об'єкта в конкретній ситуації (статика, нерухомість) або в послідовності окремих ситуацій (порівняльна статика).

Соціальна відповідальність — добровільна реакція бізнесу на соціальні проблеми суспільства.

Спостереження — початковий етап емпіричного дослідження, який полягає у цілеспрямованому сприйнятті предметів і явищ дійсності для одержання безпосередніх даних про об'єкт управління.

Теорія — сукупність обґрунтованих вірогідних знань про управлінські явища та процеси, що вбудована в систему точних категорій і дає цілісне уявлення про закономірності та суттєві характеристики відносин управління.

Точка біфуркації — критичний стан системи, за якого вона стає нестійкою щодо флуктуацій і виникає стан невизначеності: або система стане хаотичною, або перейде на новий, більш диференційований та вищий рівень упорядкованості.

Фінансова діагностика — визначення фінансового стану та характеристик фінансових процесів на підставі даних фінансової звітності.

Флуктуація — термін, який характеризує будь-яке коливання чи періодичну зміну.

Функції управління — особливі види управлінської діяльності, виконання яких забезпечує досягнення бажаного результату — впливу на діяльність організаційної системи.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Бай С. І.* Розвиток організацій: політика, потенціал, ефективність: монографія / С. І. Бай. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2009. — 280 с.
2. Державне управління: курс лекцій / В. Д. Бакуменко, Д. І. Дзвінчук, О. С. Поважний. — Івано-Франківськ: Місто НВ. — 2011. — 536 с.
3. Економічна енциклопедія, у 3. т. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Академія, 2001. — 848 с.
4. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб. / за ред. А. А. Мазаракі. — К.: КНТЕУ, 2011. — 296 с.
5. *Клейнер Г. Б.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. А. Тамбовцев, Р. М. Качалов. — М.: Экономика, 1997. — 288 с.
6. *Кузьмін О. Є.* Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
7. *Локтионов М. В.* Системный подход в менеджменте / М. В. Локтионов. — М.: Генезис, 2000. — 288 с.
8. *Мазараки А. А.* Торговля. Деньги. Менталитет: монографія / А. А. Мазараки. — К.: Книга, 2006. — 632 с.

9. Мазур И. И. Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: Высш. школа, 2003. — 555 с.
10. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: монографія / І. А. Маркіна. — К.: Вища шк., 2001. — 312 с.
11. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007. — 816 с.
12. Менеджмент: підручник / В. Г. Федоренко, О. Ф. Іткін, В. І. Анін та ін.; за наук. ред. В. Г. Федоренка. — К.: Алерта, 2008. — 652 с.
13. Могилевский В. Д. Методология систем: вербальный подход / В. Д. Могилевский. — М.: Экономика, 1999. — 251 с.
14. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. — М.: Финстатпром. — 2000.
15. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум: навч. посіб. / Г. В. Осовська, І. В. Копитова. — К.: Кондор, 2005. — 581 с.
16. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. — Х.: Інжек, 2006. — 496 с.
17. Сурмін Ю. Майстерня вченого: підруч. для науковця / Ю. Сурмін. — К.: НМЦ «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. — С. 38.
18. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. Л. І. Федулової. — К.: Центр учбової л-ри, 2007. — 536 с.
19. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.
20. Хакен Г. Синергетика. Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах / Г. Хакен. — М.: Мир, 1985—423 с.
21. Чумаченко М. Г. Подальший розвиток теоретичних проблем менеджменту / М. Г. Чумаченко, О. С. Поважний // Менеджер: вісник ДонДУУ. — 2006. — № 3 (37). — С. 223—228.

Розділ 2

ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 2.1. Історія розвитку управлінської науки в світі та в Україні.
- 2.2. Школи менеджменту ХХ ст., їх зміст, особливості та сфера застосування.
- 2.3. Характеристика сучасних підходів до управління організаціями (кінець ХХ ст. — початок ХХІ ст.).

Запитання та завдання для самоконтролю.

Тести для проведення контролю знань.

Глосарій.

Список рекомендованих джерел.

Ключові слова: історія управлінської науки, управлінський континуум, наукові школи (теорії) менеджменту, школа наукового управління, адміністративна школа управління, класичний період розвитку менеджменту, бюрократичний менеджмент, соціально-психологічний менеджмент, теорія людських відносин, Гоуторнські експерименти, теорія поведінкових наук, неокласичний період розвитку менеджменту, інституціоналізм, теорія «Х» і теорія «У» Д. Мак-Грегора, сучасний менеджмент, теоретичні передумови сучасного менеджменту, системний підхід, кібернетика, ситуаційний підхід, процесний підхід, інноваційний підхід, українська управлінська наука, національна модель менеджменту.

2.1. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ НАУКИ В СВІТІ ТА В УКРАЇНІ

Необхідність в управлінській діяльності виникла на перших етапах становлення людського суспільства. Уперше термін «наукове управління» застосував американський інженер Фредерік Вінслоу Тейлор (1856—1915).

Наука менеджменту виникла в кінці ХІХ ст. — на початку ХХ ст., що було пов'язано з появою великого машинного виробництва. Технічний прогрес у цей період поставив на порядок денний завдання стандартизації та уніфікації всього виробничого процесу, яким до цього часу управляли за допомогою ненаукових методів. Подальше підвищення ефективності виробництва стало неможливим поза широким запровадженням менеджменту. Ще у ХІХ ст. ряд учених і практиків виступили з ідеями наукового управління. Серед них насамперед слід відзначити підприємців Дж. Уотта і М. Бултона, соціаліста-утопіста Р. Оуена, професора Ч. Бебеджа. Відправною точкою розвитку наукового менеджменту можна вважати й 1886 р., коли бізнесмен Г. Таун виступив на зібранні Американського товариства інженерів-механіків з доповіддю «Інженер як економіст». У цій доповіді вперше було поставлено проблему необхідності менеджменту як професійної спеціалізації і наукової дисципліни.

Традиційно в історичному розвитку менеджменту як науки виокремлюють:

- класичний період, що включає науковий менеджмент (Ф. В. Тейлор, Л. і Ф. Гілбрети, Г. Форд) і адміністративну концепцію менеджменту (А. Файоль);
- бюрократичний менеджмент (М. Вебер);

- соціально-психологічний менеджмент (М. П. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу);
 - сучасний менеджмент: з 1950-х рр. й до сьогодні.
- Етапи розвитку менеджменту як науки наведено в табл. 2.1:

Таблиця 2.1. Етапи розвитку менеджменту як науки

1	Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва (школа наукового управління, адміністративна школа)
2	Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських відносин
3	Побудова систем управління, орієнтованих на ринок
4	Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямків формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення
5	Формування процесного, системного та ситуаційного підходів
6	Інформатизація та інноваційність управлінських процесів

Кожен із напрямів менеджменту традиційно вважався таким, що знаходив найкращі підходи до найбільш ефективного досягнення цілей організації. Кожна з вищезазначених концепцій зробила значний і відчутний внесок у розвиток науки і практики менеджменту. Найпрогресивніші передові організації й донині використовують ті чи інші засоби, що були обґрунтовані школами менеджменту ХХ ст. Однак більш пізні дослідження постійно доводили, що багато відповідей на питання управління були лише частково правильними в обмежених історичних обставинах.

Періодизацію головних проблем менеджменту та шляхів їх вирішення наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Історична періодизація головних проблем менеджменту та шляхів їх вирішення

Період, роки	Головні проблеми організації	Ключові рішення менеджменту	Наукові школи і підходи
1885—1920	Удосконалення операцій трудового процесу	Аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів; застосування засобів стимулювання працівників	Наукове управління
1920—1935	Ефективне функціонування великої організації	Підходи до вдосконалення управління організацією в цілому, формування ієрархічних структур менеджменту	Адміністративна школа в управлінні
1956—1970	Управлінський контроль за всіма параметрами діяльності	Побудова і взаємодія систем	Системний підхід
1971—1980	Забезпечення конкуренції і завоювання ринків	Стратегічне планування	Ситуаційний підхід
1981—1985	Ефективність реалізації цілей	Формування культури організації	Ситуаційний та інноваційний підходи
1986—1990	Адаптація до змін	Інноваційний менеджмент	Ситуаційний підхід
Сучасність	Максимальне використання всіх можливостей менеджменту	Лідерство	Ситуаційний та новий підходи

Школа наукового менеджменту й адміністративна школа часто об'єднуються в одну — класичну. Науковим досягненням класичної школи менеджменту є виокремлення функцій ділової організації: 1) технічна (виробництво); 2) комерційна

(закупівля, збут, обмін); 3) фінансова (раціональне використання власного і залученого капіталу); 4) бухгалтерська (облік, статистика, аналіз); 5) захисна (захист майна і людей); 6) управлінська (адміністративна) і функції управління нею (управління: планування; організування; розпорядництво; координування; контролювання).

Видатним практиком-менеджером, який ефективно втілював у життя принципи класичної школи менеджменту, був Генрі Форд (1863—1947). Автомобільна імперія Г. Форда стала логічним завершенням на практиці концепції класичної школи наукового менеджменту за її переважно механістичним поглядом на місце людини у виробництві. Саме управлінська ситуація на заводах Г. Форда найбільш наочно показала недоліки подібного підходу і стимулювала виникнення в менеджменті школи людських стосунків. Однак значення спадщини класиків менеджменту залишається важливим й у сучасних умовах, адже класичні підходи залишаються актуальними для розвитку всіх подальших напрямів управлінської думки.

Етапи розвитку управлінської науки в Україні у радянський і пострадянський періоди представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Етапи розвитку управлінської науки в Україні

1	Жовтень 1917 — березень 1921 рр.	Розробка форм і методів державного управління виробництвом, обґрунтування принципів централізму, організаційних методів управління та адміністрування
2	1921—1928 рр.	Подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління
3	1929—1945 рр.	Організація індустріальної бази народного господарства, удосконалення структур управління, методів підходу і підготовки кадрів для сфери планування й організації виробництва
4	1946—1965 рр.	Пошук нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної та територіально-галузевої системи управління
5	1966—1989 рр.	Спроба проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління
6	1990 р. і донині	Проведення ринкових реформ в умовах розвитку незалежної національної економіки України, посилення уваги до організаційної культури і демократизації управління, критичний аналіз і переосмислення адміністративно-командної системи управління, систематизація і аналіз процесів управління в умовах міжнародної конкуренції, перехід країни до відкритої економіки, формування нового управлінського мислення та розробка наукової бази сучасного менеджменту

Серед тих, хто стояв біля витоків української управлінської науки, найвідомішою постаттю є М. І. Туган-Барановський (1865—1919).

На початку 20-х рр. ХХ ст. у СРСР було розпочато розроблення прикладних аспектів теорії Ф. В. Тейлора, пов'язаних з науковою організацією праці (НОП). Найважливіше значення тут мали ідеї таких економістів, як О. Гастев, П. Керженцев та інших, на основі праць яких були сформовані наукові школи управління, що перейшли від запозичення ідей зарубіжних учених до власних розробок. Центральний інститут праці під керівництвом О. Гастева розробив теорію трудових рухів у виробничих процесах і організацію робочого місця, методику раціонального виробничого навчання, теорію управлінських процесів.

Наукові дослідження проблем управління в Україні у першій половині ХХ ст. пов'язані з діяльністю засновника і директора Всеукраїнського інституту праці (м. Харків) Ф. Р. Дунаєвського (1887—1960). Він обґрунтував концепцію адміністративної місткості, розглядаючи її як здатність керувати великою кількістю осіб. Ф. Р. Дунаєвський — відомий фахівець з методології прийняття управлінських рішень. Раціоналізацію організації праці та управління він розумів насамперед як соціальний процес.

У середині ХХ ст. управлінська наука активно розвивалася на основі кібернетики. В Україні дослідженнями проблем кібернетики займався Інститут кібернетики АН УРСР, створений В. М. Глушковым (1923—1982), який став у 1960—1970-х рр. світовим лідером наукових пошуків у галузі обчислювальної техніки та її застосування в процесі управління.

Основними характеристиками управління у радянський період в Україні були жорстка регламентація і формалізація управлінських процесів, відсутність конкурентоорієнтованого менеджменту.

У сучасних умовах український менеджмент є, як правило, спробою застосування форм і методів концепцій зарубіжного менеджменту.

Слід мати на увазі, що формування сучасної системи менеджменту в Україні потребує:

- розроблення наукової бази національної моделі менеджменту;
- набуття досвіду цивілізованого ведення бізнесу;
- формування нового управлінського мислення керівників усіх рівнів;
- створення ефективної системи органів державного управління економікою;
- формування цілісної системи підготовки висококваліфікованих і духовно розвинених менеджерів усіх рівнів.

Хронологію розвитку науки і практики управління наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Історична хронологія науки і практики управління (управлінського континууму)¹
(за книгою Ст. Дж. Клода «Історія управлінської думки»
(The History of Management Thought))

Період	Ключові досягнення менеджменту
5 тис. років до н. е. Шумери [Sumerians]	Писемність, реєстрація фактів
4 тис. років до н. е. Стародавній Єгипет [Egyptians]	Організація, планування, контроль
3 тис. років до н. е. Стародавній Єгипет [Egyptians]	Децентралізація в організації управління, письмові запити, використання рекомендацій «штабу»
2 тис. років до н. е. Стародавній Єгипет [Egyptians]	Централізація в організації управління, відповідальність
1 тис. років до н. е. Китай [Chinese]	Визнання необхідності організації, планування, спеціалізації, керівництва і контролю
400 років до н. е. Сократ [Socrates]	Формулювання принципу універсальності менеджменту
400 років до н. е. Ксенофонт [Xenophont]	Визнання менеджменту як особливого виду мистецтва
350 років до н. е. Платон [Platon]	Формулювання принципу спеціалізації
284 р. Діоклетіан [Diocletian]	Делегування повноважень
1340 р. Л. Паччолі [L. Passcoli]	Подвійна бухгалтерія
1436 р. Арсенал Венеції [Arsenal of Venetians]	Облік витрат виробництва: чеки і баланси для контролю, присвоєння номерів під час інвентаризації, використання методу конвеєра, контроль товарних запасів, контроль собівартості
1500 р. Томас Мор [Thomas More]	Необхідність посилення спеціалізації; аналіз недоліків «поганого» управління
1526 р. Ніколо Макіавеллі [Niccolo Machiavelli]	Усвідомлення принципу масової згоди, цілеспрямованість в організації, визначення якості управління
1767 р. Джеймс Стюарт [James Stewart]	Витоки теорії влади, вплив автоматизації

¹ Континуум (лат. *continuum* — безперервне, суцільне) — неперервність, нерозривність явищ і процесів; неперервна множина.

Період	Ключові досягнення менеджменту
1776 р. Адам Сміт [Adam Smith]	Застосування принципу спеціалізації до промислових робітників, розрахунок оплати праці, потреби «економічної» людини, концепція контролю
1800 р. Джеймс Ватт [James Watt], Метью Бултон [Matthew Boulton]	Стандартні операції, стимулювання заробітною платою, стандартний час, «різдвяні» премії, страхове товариство службовців, ревізії балансу і звітності
1810 р. Роберт Оуен [Robert Owen]	Узагальнення особистого досвіду управління, відповідальність за підготовку робітників
1832 р. Чарльз Баббедж [Charles Babbage]	Наголос на науковому підході, дослідження трудових рухів і витрат часу, вплив різних кольорів на ефективність праці, обчислення собівартості
1886 р. Генрі Р. Таун [Henry R. Towne]	Проголошення доповіді «Інженер як економіст» з ідеями науки менеджменту
1900 р. Фредерік Тейлор [Frederick W. Taylor]	Науковий менеджмент, системний підхід, кадровий менеджмент, відносини між працею і менеджментом, система оцінки собівартості, дослідження робочого часу, функціональна організація
1901 р. Генрі Л. Гантт [Henry L. Gantt]	Завдання і система заохочень, гуманний підхід до праці, відповідальність менеджерів за підготовку працівників
1910 р. Г'юго Манстерберг [Hugo Munsterberg]	Використання психології в менеджменті
1913 р. Гарінгтон Емерсон [H. Emerson]	Ефективний інжиніринг, принципи продуктивності
1916 р. Анрі Файоль [Henri Fayol]	Перша повна теорія менеджменту, функції менеджменту, принципи менеджменту, необхідність викладання менеджменту як навчальної дисципліни
1920 р. О. О. Богданов [Bogdanov O.]	Розробка принципів нової науки про закони організації, що діють у техніці, економіці і політиці, а також необхідності їх системного вивчення
1927 р. Елтон Мейо [Elton Mayo]	Соціологічна концепція групових спрямувань
1930 р. Мері П. Фоллетт [Mary P. Follett]	Філософія менеджменту, що ґрунтується на індивідуальній мотивації, груповий підхід до вирішення проблем менеджменту
1931 р. Джеймс Д. Муні [James D. Mooney]	Визнання універсальності принципів організації
1938 р. Честер Бернанд [Chester Barnard]	Теорія організації, соціологічні аспекти менеджменту, необхідність комунікації
1938 р. О. К. Гастев [Gastev A.]	Наукову організацію праці потрібно починати з окремої людини; концепція вузької бази: робітник біля станка є директором свого підприємства; формула «розрахунок—установка—обробка—контроль—облік—систематика—розрахунок»
1939 р. П. М. Керженцев [Kerzhentsev P.]	Теорія організаційної діяльності, загальні риси управління людьми
1943 р. Лінделл Урвік [Lyndall Urwick]	Поєднання і кореляція принципів менеджменту
1947 р. Макс Вебер [Max Weber] Кріс Арджиріс [Chris Argyris]	Наголос на психології і дослідженні людських відносин у теорії організації, розроблення багатосистемної теорії організації
1949 р. Норберт Вінер та інші [Norbert Wiener]	Системний аналіз і теорія інформації у менеджменті
1950 р. Ф. Р. Дунаєвський [Dunaevsky F.]	Теорія адміністративної місткості, тобто здатності керувати певною кількістю осіб

Період	Ключові досягнення менеджменту
1955 р. Герберт Саймон та інші [Herbert Simon]	Особливе значення має поведінка людини при прийнятті рішень
1960 р. Дуглас Мак-Грегор [Douglas McGregor]	Ставлення менеджера до підлеглих суттєво впливає на їх роботу і клімат в організації; теорія «Х» — утвердження переваги контролюючого менеджера, теорія «Y» — принцип розподілу відповідальності
1965 р. Ігор Ансофф [Igor Ansoff]	Модель стратегічного планування
1975 р. Генрі Мінцберг [Henry Mintzberg]	Розгляд організаційних структур від машинної бюрократії до адхократії
1975 р. Олівер Вільямсон [Oliver Williamson]	Розвиток інституціональної теорії фірми: недосконалість ринку — причина існування фірм
1980 р. Майкл Портер [Michael Porter]	Нові ідеї щодо конкурентної стратегії і конкурентоспроможності фірми
1985 р. Р. А. Акофф [R. A. Akoff]	Стратегічне планування розвитку корпорації (фірми)
1986—2007 рр.	— визнання значення матеріальної, технологічної бази сучасного виробництва і сфери послуг; — посилення уваги до організаційної культури і демократизації управління; — систематизація й аналіз процесу управління в умовах глобалізації та міжнародної конкуренції

2.2. ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ ХХ ст., ЇХ ЗМІСТ, ОСОБЛИВОСТІ ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

На початку ХХ ст. ідеї менеджерів і теоретиків зазнали істотних змін у зв'язку з виникненням та еволюцією великомасштабного виробництва.

У науковій літературі виокремлюють зазвичай такі школи (теорії) менеджменту ХХ ст. (рис. 2.1).

Школа наукового менеджменту виникла на початку ХХ ст. Передумовою виникнення наукового менеджменту була проблема підвищення продуктивності праці та необхідності пошуку шляхів ефективного використання наявної робочої сили на підприємствах.

Початком визнання менеджменту як науки і самостійної галузі наукового дослідження традиційно вважається праця Ф. В. Тейлора «Принципи наукового управління».

Історично вперше інтерес до наукового управління організаціями виник у Британії під час Промислової революції.

Проте наукова ідея стосовно того, що менеджмент може зробити істотний внесок у розвиток і успіх організації, вперше зародилася в Америці. Поява й оформлення менеджменту як науки було відповіддю на потреби великого виробництва, а також спробою використати переваги нової техніки, створеної в період Промислової революції.

Вирізняють такі етапи методики наукового менеджменту (рис. 2.2).

Засновниками школи наукового менеджменту були Ф. В. Тейлор (1856—1915), Френк (1868—1924) і Ліліан (1878—1972) Гілбрети. Школа наукового менеджменту розробила принципи і методи організації праці, які сприяють підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності підприємств. Суть досягнень школи наукового управління (відомих також як система Тейлора) полягала в раціональній організації праці, розробленні формальної структури організації і виз-

Теорія (школа) наукового управління (1885—1920 рр.) найтісніше пов'язана з дослідженнями Фредеріка Вінслоу Тейлора, Френка і Лілії Гілбретів, Генрі Гантта. Ці вчені займалися спостереженнями, замірами й аналізом операцій ручної праці на виробництві, нормуванням праці і стимулюванням трудового внеску. Характерними ознаками школи наукового управління є: використання наукового аналізу для визначення кращих способів вирішення завдання; відбір працівників, які найкраще підходять для виконання завдань, забезпечення їх навчання; надання працівникам ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань; систематичне і правильне використання матеріального стимулювання працівників; відокремлення планування від самої роботи.

Адміністративна теорія (школа) управління (1920—1950 рр.), яку започаткував Анрі Файоль. Він першим описав функції менеджменту та вніс суттєвий вклад у систематизацію підходу до управління всією організацією. Характерними ознаками адміністративної школи управління є: розвиток принципів управління; опис функцій управління; систематизований підхід до управління організацією.

Теорія (школа) людських відносин (1930—1950 рр.), яку заснували Мері Паркер Фоллетт та Елтон Мейо. Ця школа рекомендувала використовувати прийоми управління людськими взаєминами шляхом впливу безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Школа людських відносин цікавиться організацією як людською системою, тобто як соціально-психологічною сферою поведінки її членів. Основоположник цієї школи Е. Мейо вважав, що технологічні та економічні аспекти ефективності виробництва повинні розглядатися через їх взаємозв'язок із соціальними проблемами розвитку організації. Характерними ознаками школи людських відносин є використання засобів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності і продуктивності праці, збільшення уваги до соціальних потреб людини, відмова від пріоритету ієрархічної влади, розвиток методик і засобів взаємодії формальних і неформальних людських зв'язків.

Теорія (школа) поведінкових наук (з 1950 р.), яка формувалася Крісом Арджирісом, Ренсісом Лайкертом, Дулласом Мак-Грегором, Федеріком Герцбергом. В основу цієї теорії покладено методи налагодження міжособистісних стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів. Характерною ознакою школи поведінкових наук є застосування наук про людську поведінку до управління і формування організації так, щоб кожний працівник міг ефективно працювати відповідно до його потенціалу.

Рис. 2.1. Характерні ознаки шкіл (теорій) менеджменту ХХ ст.

наченні заходів щодо співпраці між керівником і робітниками. Школа наукового управління стала початковим етапом становлення і визнання менеджменту як науки.

Вчені-засновники школи наукового менеджменту вважали, що, використовуючи досліди, заміри, логіку й аналіз, можна вдосконалити усі основні операції ручної праці, забезпечуючи їх ефективніше використання.

Першим етапом методики наукового управління був аналіз змісту роботи і визначення її основних елементів (компонентів). Так, наприклад, Ф. В. Тейлор детально вимірював кількість вугілля, яке робітник міг підняти на лопатах різного розміру. Ф. і Л. Гілбрети винайшли прилад — мікрохронометр і використовували його разом з кінокамерою для визначення часу виконання робітником окремих рухів при певних операціях.

Ф. В. Тейлор [Taylor, Frederick Winslow], як уже зазначалося, вважається ініціатором руху наукового менеджменту, не випадково на його могилі написано «Батько

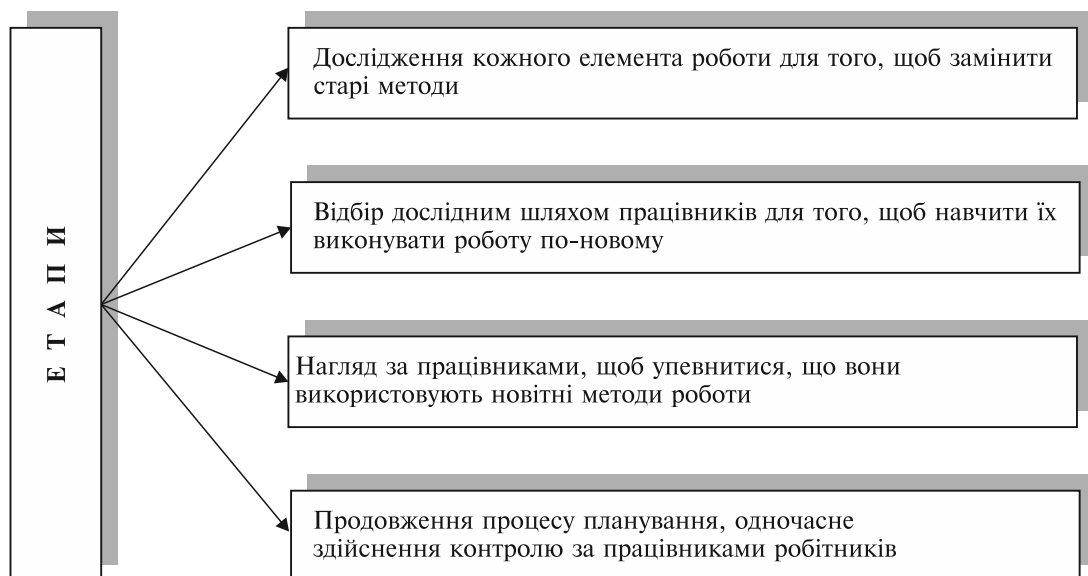


Рис. 2.2. Етапи методики наукового менеджменту

наукового менеджменту». Внесок Ф. В. Тейлора у дослідження організацій розглядався як оригінальний в тому сенсі, що він поклав початок науковому аналізу та оцінці праці з метою досягнення її більш високої продуктивності. До Ф. В. Тейлора під менеджментом розумілася лише технологія виготовлення якогось конкретного продукту. Він уперше надав поняттю «менеджмент» якісну визначеність «організації» та «управління».

Ф. В. Тейлор першим почав розукрупнювати робочі завдання на дрібні операції і аналізувати можливості робітників, а потім, на основі отриманих результатів, шукав шляхи досягнення більш високої продуктивності праці. Методи праці переглядалися ним для того, щоб забезпечити максимальне використання виробничих навичок працівників. Ці нові уявлення поєднували в собі досягнення інженерної думки з ідеєю тотального контролю. Ф. В. Тейлор найголовнішим завданням управління підприємством вважав забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого на підприємстві працівника.

Чотири основні принципи наукового менеджменту Ф. В. Тейлора включають в себе: 1) отримання необхідних знань про процес виробництва, 2) відбір та навчання робітників; 3) застосування отриманих знань до вирішення виробничих завдань; 4) співробітництво між робітниками й адміністрацією для досягнення спільних цілей.

Мабуть, найповніше ідеї управління Ф. В. Тейлора було впроваджено в практику діяльності на підприємствах видатного американського підприємця Генрі Форда. Чітка система контролю і планування, конвеєрне виробництво, неперервні технологічні ланцюжки — все це було типовими рисами організації виробництва й управління автомобільними підприємствами Г. Форда. «Терор машини» — так сам Форд охарактеризував запроваджену ним систему управління. Г. Форд вважав, що величезне зло, з яким доводиться боротися при спільній роботі великої кількості працівників, полягає у надмірній організації і пов'язаній з нею тяганиною.

Теорія наукового менеджменту Ф. В. Тейлора і Г. Форда й сьогодні успішно використовується для організації виробничого процесу на передових промислових підприємствах, наприклад, у сфері машинобудування.

Важливе місце в розвитку школи наукового менеджменту посідали ідеї Гарінгтона Емерсона (1853—1931) — відомого американського підприємця і менеджера. Ключове поняття його концепції — ефективність (продуктивність), під яким

Х. Емерсон розумів оптимальне співвідношення між сукупними витратами і економічним результатом. У 1900 р. вийшла друком його книга «Продуктивність як базис для управління й оплати праці», а у 1912 р. — головна праця його життя «Дванадцять принципів продуктивності». Принципи продуктивності за Емерсоном наведено на рис. 2.3. Актуальність принципів управління Г. Емерсона й сьогодні не викликає сумнівів і є базою для організації управління персоналом.

Слід розуміти, що наукова школа заклала теоретичні і практичні засади менеджменту, тому в сучасних умовах у всіх організаціях можна знайти елементи методології і теорії цієї школи. Внаслідок досліджень школи наукового управління менеджмент був визнаний як самостійна галузь науки. Вперше керівники-практики і вчені побачили, що методи і підходи, які використовуються в науці і техніці, можуть бути ефективно використані в практиці діяльності організацій.

Основний недолік наукового менеджменту, що базується на принципі раціональності, полягає у створенні надто жорсткої системи, яка сутнісно відкидає нововведення в організацію і технології.



Рис. 2.3. Принципи продуктивності за Х. Емерсоном

Адміністративний менеджмент зосереджений на управлінні організацією в цілому, тоді як науковий менеджмент досліджує працю окремих працівників.

Суттєвий внесок у розвиток школи адміністративного менеджменту зробили Анрі Файоль, Лінделл Урвік і Макс Вебер. До виникнення адміністративної школи управління під менеджментом розумілося лише управління виробництвом. З виникненням адміністративного менеджменту на перший план вийшли наукові підходи до вдосконалення управління організацією в цілому. Ф. В. Тейлор і Ф. Гілбрет починали свою кар'єру простими робітниками, що, безумовно, вплинуло на їх уявлення про управління організацією. На відміну від них головні представники адміністративного менеджменту мали безпосередній досвід роботи як керівники вищої ланки управління у великому бізнесі. Так, А. Файоль керував великою французькою компанією з добування вугілля, Л. Урвік був консультантом з питань управління в Британії. Саме тому їх головною турботою була ефективність у ширшому сенсі — стосовно діяльності всієї організації.

Адміністративна школа відома в історії менеджменту розробкою принципів і функцій управління як універсального процесу. Школа адміністративного менеджменту була спрямована на створення загальних проблем і принципів управління організацією в цілому. Вихідна ідея школи зводилася до того, що існують певні універсальні принципи управління, дотримання яких дозволить організації досягти успіху.

Анрі Файоль (1841—1925) був одним із найвидатніших теоретиків менеджменту початку ХХ ст. Його дослідження добре доповнюють учення Ф. В. Тейлора і є вагомим внеском у класичну теорію менеджменту. У своїх наукових працях А. Файоль одним із перших зробив спробу розробити загальні принципи управління і провести аналіз різних обов'язків, виконання яких і складає основу діяльності менеджера.

А. Файоль розглядав шість функцій менеджменту: технічні, комерційні та фінансові операції, забезпечення безпеки (страхова функція), аналіз господарської діяльності (облікова функція) і адміністрування. За словами Файоля, «управляти — означає передбачувати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати». Саме на підставі ідей А. Файоля почали розглядати сутність управління з точки зору його функцій: планування, організації, мотивації, контролю. Функції менеджменту, виокремлені А. Файодем, універсальні і є основою процесу управління на будь-якому підприємстві.

Головний внесок А. Файоля в теорію менеджменту полягав у тому, що він розглядав управління як універсальний процес, що складається з певних взаємопов'язаних функцій.

Отже, А. Файоль одним із перших став розуміти менеджмент як процес, а не набір правил і структур (хоча й був переконаний у необхідності останніх). На його думку, менеджмент пов'язаний із здійсненням певних видів діяльності: передбачення, організації, розпорядження, координації, і контролю. Передбачувати означає враховувати майбутнє і виробляти програму дій; організовувати — будувати подвійний, матеріальний і соціальний, організм підприємства; розпоряджатися — змушувати персонал відповідно працювати; координувати — пов'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії і всі зусилля; контролювати — піклуватися про те, щоб усе відбувалося згідно зі встановленими правилами і відданими розпорядженнями (із книги А. Файоля «Загальне і промислове управління», ч. 1, розд. 1).

Анрі Файоль запропонував чотирнадцять принципів управління (рис. 2.4).

Макс Вебер (1864—1920) [Weber Max] є основоположником теорії бюрократії. Згідно з цією теорією велике виробництво не може нормально функціонувати без розгалуженого бюрократичного апарату. Бюрократичний тип організації здатний досягати вищого рівня ефективності шляхом більш високої раціоналізації влади над людьми. Теорія М. Вебера була прогресивнішою порівняно з більш жорсткою практикою фабричних систем управління. Деперсоналізація влади, за якої повноваження керуючого визначалися посадовими функціями, а не особи-

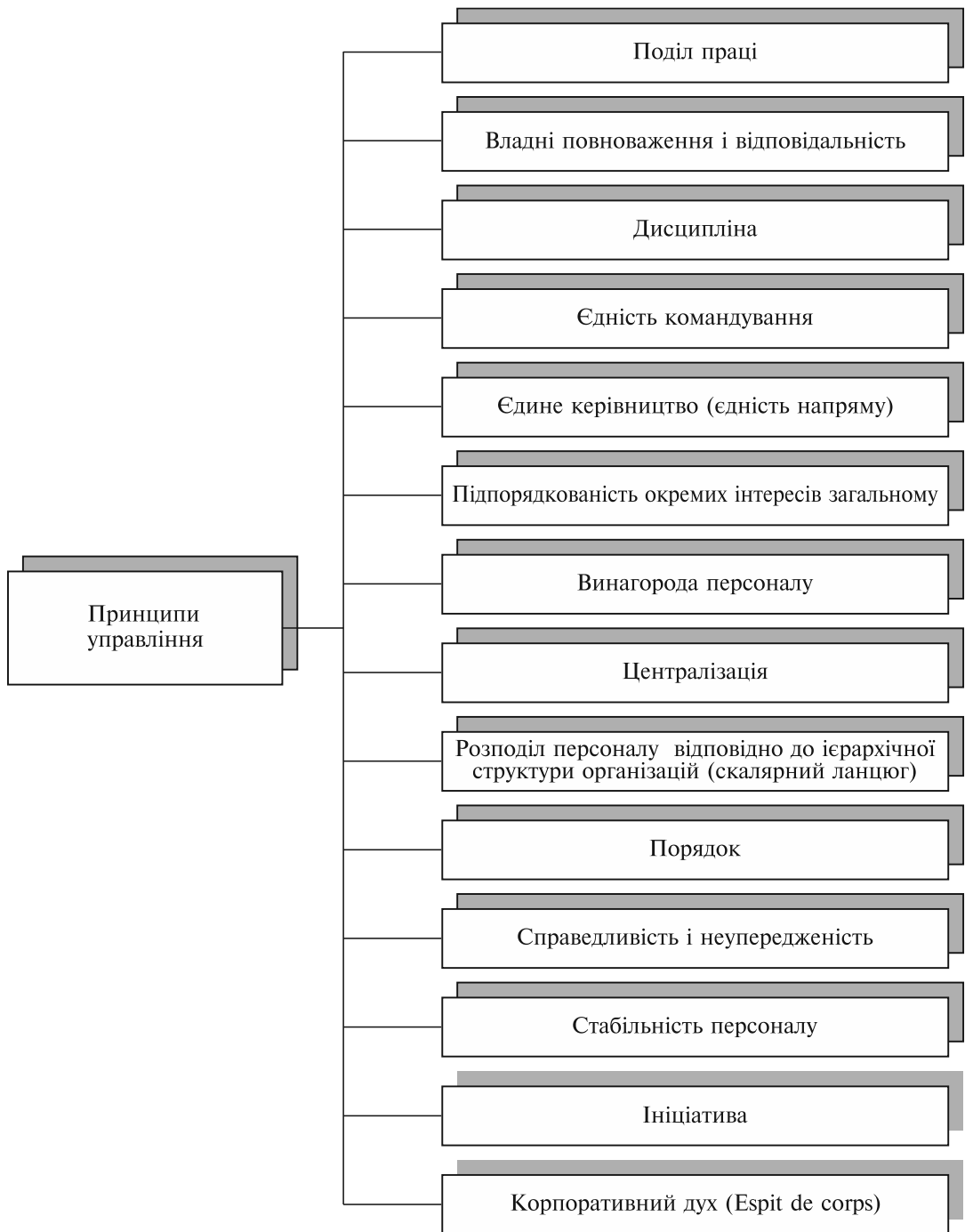


Рис. 2.4. Принципи управління за А. Файолом

стими рисами, було і є головним результатом запровадження в практику бюрократичних моделей менеджменту. Такий менеджмент залежить не від конкретних людей, а від сукупності певних адміністративних принципів. Важливим є здатність бюрократії досягати вищого ступеня ефективності порівняно з іншими системами адміністрації.

Отже, класичний підхід до менеджменту включає дві школи: науковий менеджмент (школа наукового управління) і адміністративний менеджмент (школа адміністративного управління).

Школа (теорія) людських відносин виникла як відповідь на неспроможність класичного менеджменту повною мірою усвідомити людський чинник як основну складову ефективності організації. Концепція управління з позицій психології і людських відносин уперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб» (Фоллетт). У 1950-х роках ця школа трансформувалася в концепцію поведінкових наук (Дуглас Мак-Грегор, Герберт Саймон, Девід Мак-Клелланд та ін.). У рамках цієї концепції було розроблено ряд важливих теоретичних положень про індивіда і «кооперацію», формальну і неформальну системи, мотивацію і потреби, лідерство в організації та ін. Мотивація працівника має три рівні: потреби, цілі, винагороди. Вклад школи людських відносин у теорію менеджменту пов'язаний з розробленням наукових основ вирішення проблем людського чинника в організації, умінням ефективно керувати поведінкою людей.

Оскільки теорія людських відносин виникла як реакція на недоліки класичного підходу, школу людських відносин іноді називають неокласичною школою. У рамках цієї теорії людина переставала розглядатися як суто «економічний» суб'єкт. Отже, виробничий процес має й суб'єктивну сторону, він має приносити працівникові особисте й соціальне задоволення.

Мері Паркер Фоллетт (1868—1933) [Follett Mary Parker] сформулювала чотири фундаментальних принципи організації: 1) координація як взаємозв'язок усіх факторів конкретної ситуації; 2) координація за допомогою прямих контактів усіх зацікавлених відповідальних осіб; 3) координація на ранніх етапах; 4) координація як безперервний процес. Саме М. П. Фоллетт була першою, хто визначив менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб».

Джордж Елтон Мейо (1880—1949) [Mayo George Elton] шукав способи застосування досягнень психології і соціальних наук до проблем організації праці і до практичних методів управління. Він критикував інженерів і теоретиків класичного менеджменту, зокрема Ф. В. Тейлора, за те що вони звертали увагу винятково на технічну організацію і вважали, що мотивація робітників забезпечується виключно економічними стимулами. Використовуючи результати гоуторнських експериментів, Е. Мейо довів, що керівники повинні брати до уваги чинники соціальної організації робочого місця і потреби робітників. Знамениті експерименти Е. Мейо у Гоуторні показали, що чітко розроблені робочі операції і висока заробітна плата не завжди призводили до підвищення продуктивності праці, як це вважали представники класичної школи управління. Важливе значення має взаємодія між працівниками; працівники реагували значно сильніше на тиск з боку колег по групі, ніж на зусилля керівників і на матеріальні стимули.

Гоуторнські експерименти займають важливе місце в історії менеджменту. У 1928 р. Е. Мейо був запрошений керівництвом компанії «Western Electric» для здійснення контролю над експериментами, що проводилися на заводі Howtorn Works, розташованому в передмісті Чикаго. Відтоді ім'я Е. Мейо нерозривно пов'язано з експериментами в Гоуторні. Саме у ході цих експериментів виникло поняття «людські відносини», яке швидко почало застосовуватися до теоретичних підходів і практичних методів менеджменту.

Більш пізні дослідження, проведені **Абрахамом Маслоу** (1908—1970) [Abraham Maslow] довели, що мотивами поведінки людей є як економічні сили, так і різноманітні потреби, які можуть бути лише частково задоволені за допомогою грошей.

Розвиток психології і соціології та вдосконалення методів психологічних досліджень після Другої світової війни суттєво підвищили рівень науковості вивчення поведінки працівника на робочому місці. На основі цих досліджень виникла **теорія (школа) поведінкових наук** у менеджменті. Серед найбільш відомих учених — представників школи поведінкових наук можна назвати Кріса Арджиріса, Ренсіса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора і Фредеріка Герцберга. Ці та інші дослідники вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади і

авторитету, комунікації в організаціях, лідерства, змін змісту роботи й якості трудового життя.

Отже, школа поведінкових наук істотно відійшла від ідей школи людських відносин, зосередившись насамперед на методах налагодження соціально-психологічних взаємодій.

Кріс Арджиріс (нар. 1923) [Argyris Chris] зумів знайти відповіді на багато фундаментальних питань теорії і практики менеджменту. У чому полягає вплив організації на її членів? Як досліджувати організацію, щоб отримати дані, необхідні для підвищення якості управління? Як можна втручатися в діяльність організації для того, щоб вони стали компетентнішими і ефективнішими? К. Арджиріс стверджував, що для проведення в організаціях реальних змін потрібно більше правдивості і більше відповідальності за результати експериментів з новими ідеями, ніж це необхідно в звичайних випадках. Він підкреслював: «Першоосновою ефективного менеджменту є вміння визначати і, за можливості, перетворювати поведінку, необхідну для досягнення цілей організації, у повсякденну практику, яка приносить потрібний результат. Практика втілюється в життя шляхом кваліфікованих дій».

Фредерік Герцберг (1923—2000) [Herzberg Frederick] виявив і визначив чинники, що впливають на задоволеність і незадоволеність від виконання робочих завдань. Ф. Герцберг наводить такі чинники актуалізації праці: досягнення мети; визнання, що отримується в результаті досягнення мети; праця як така; можливості розвитку або зростання.

Дуглас Мак-Грегор (1906—1964) [McGregor Douglas] розвинув так звані теорію «Х» і теорію «Y».

Теорія «Х» передбачає, що середня людина має природжену нехоть до роботи і при першій нагоді прагне ухилитися від її виконання. Більшість людей вважають за краще уникати відповідальності, мати порівняно невисокі амбіції і насамперед хочуть надійності. Ось чому для того, щоб змусити людину докласти необхідні зусилля, слід застосовувати заходи примусу і контролю, наказу, загрози покарання. Теорія «Y» передбачає, що витрати фізичних і розумових зусиль людини у процесі праці так само природні, як під час гри або відпочинку. Заходи зовнішнього контролю не є єдиною можливими засобами (мотиваціями), оскільки при виконанні доручених їй завдань людина здійснює саморегуляцію і самоконтроль.

Характеристику припущень теорії «Х» та теорії «Y» Д. Мак-Грегора наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Припущення теорій «Х» та «Y» Д. Мак-Грегора

Припущення теорії «Х»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Люди не люблять працювати і намагаються уникати роботи. 2. Люди не люблять працювати, тому менеджери повинні контролювати, змушувати робітників і погрожувати їм, щоб змусити працювати для досягнення цілей організації. 3. Люди надають перевагу тому, щоб ними керували, уникаючи відповідальності.
Припущення теорії «Y»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Людям не є ненависною робота, вона — природна частка їхнього життя. 2. Люди внутрішньо мотивовані, щоб досягати поставлених цілей. 3. Люди йдуть до мети доти, доки вони одержують особисту винагороду від цього. 4. Люди шукатимуть і братимуть на себе відповідальність за сприятливих умов.

2.3. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ (КІНЕЦЬ ХХ СТ. — ПОЧАТОК ХХІ СТ.)

У кінці ХХ ст. — початку ХХІ ст. відбулася докорінна зміна системи поглядів на управління, яку називають «тихою управлінською революцією». Йдеться про зміни, які відбувалися без руйнування сформованих структур, систем і методів менеджменту, еволюційно доповнюючи їх.

У ХХІ ст. стає дуже складно класифікувати сучасний менеджмент за функціональними напрямками, як це було з традиційним менеджментом ХХ ст.

Сучасні підходи до управління пов'язані з розглядом організації як системи, діяльність якої залежить від змінного набору обставин. Сучасний менеджмент проявляється в нестабільних, рухливих, ризикових умовах екзогенного та ендогенного середовищ, що вимагає швидкого прийняття управлінських рішень в умовах інформаційного і ресурсного дефіциту.

У школі сучасного менеджменту акцентуємо увагу насамперед на теоріях Г. Саймона, П. Друкера, І. Ансоффа, Р. Акоффа, Г. Мінцберга.

Герберт Олександр Саймон (1916—2001) [Simon Herbert Alexander] зробив вагомий внесок у сучасне розуміння процесів управління. На протипагу запропонованій неокласичною економічною теорією раціональній економічній моделі людини він висунув нову модель людини, що не має повної інформації про варіанти вибору та їх імовірні наслідки, тобто довів, що раціональність є обмеженою. При цьому мається на увазі, що в процесі прийняття рішень отримання досконалого знання про можливі варіанти дій є неможливим.

Пітер Фердінанд Друкер (1909—2005) [Drucker Peter Ferdinand] виокремив основні характеристики сучасного менеджменту: як інструменту досягнення мети; як самостійної наукової дисципліни; як сукупності людей, що працюють індивідуально чи спільно; як органу для вирішення життєво важливих завдань. У книжці «The Effective Executive» («Ефективний керівник», 1967) він довів, що ефективність менеджменту визначається набором практичних дій, яким можна навчитися: ефективні керівники знають, на що витрачається їх робочий час; вони орієнтовані не на процес праці, а на його результати; вони будують свою роботу, спираючись на сильні, а не на слабкі сторони; вони спрямовують зусилля на ті області, де відмінна робота забезпечить здобуття найкращих результатів; ефективні керівники приймають дієві рішення, роблячи правильні кроки в правильній послідовності. П. Друкер — автор 24 книжок із проблем менеджменту. Найвідомішою теоретичною ідеєю П. Друкера є концепція «управління за цілями», яка зробила «революцію» в світовій управлінській науці. Замість того щоб детально аналізувати кожне завдання, яке виникає, Друкер досліджував загальні принципи управління. За концепцією «управління за цілями» завдання менеджера полягає у визначенні цілей та забезпеченні їх виконання. Загальна характеристика «управління за цілями» зводиться до трьох найбільш істотних його елементів: 1) визначення чітких стратегічних цілей; 2) залучення до процесу визначення цілей усіх працівників; 3) оцінка ефективності на підставі отриманих результатів.

Кожний фахівець-менеджер повинен знати важливі слова П. Друкера: «Менеджмент — це динамічний елемент, що підтримує життєздатність кожного підприємства. В умовах конкуренції життєздатність будь-якого підприємства, і тим більше його успіх особливо залежить від досвіду й ефективності менеджменту... Менеджмент є суспільним інститутом, який особливо турбується про продуктивність ресурсів. Саме він відповідає за організацію економічного розвитку, тому він відображає основний дух сучасної епохи».

Ігор Ансофф (1918—2002) [Ansoff H. Igor] розробив засади стратегічного управління в реальному часі. Це насамперед: використання стратегічної парадигми можливого успіху для аналізу готовності організації до успішної роботи в майбутньому; прагнення до того, щоб мислення менеджменту і культура фірми адекватно і швидко реагували на зміну рівня турбулентності зовнішнього середовища; визнання непередбачуваності майбутніх подій і прагнення надати менеджерам допомогу в оцінці ризиків, пов'язаних з ухваленням кожного великого стратегічного рішення; своєчасне запровадження в організації, що діє в режимі реального часу, системи стратегічного контролю. І. Ансофф підкреслював: «Проблеми стратегії не обмежуються аналізом прийняття рішень, в т. ч. управлінського характеру; до центру уваги перемістилося управління процесом стратегічних змін».

Рассел Акофф (1919—2009) [Ackoff Russel] зробив значний внесок в розвиток теорії і наукових методів управління. Найбільш помітним є внесок Р. Акоффа в теорії дослідження операцій, інтерактивного планування, циркулярних організацій. Циркулярні організації за своєю структурою є демократичними ієрархіями. Планування цілей організації за Р. Акоффом включає в себе такі етапи: визначення місії, специфікація бажаних якостей проекту, створення ідеального дизайну.

Генрі Мінцберг (1939) [Mintzberg Henry] розглядає стратегію як сукупність здійснюваних протягом певного часу різних видів діяльності, які включають у себе спостереження за тим, що відбувається всередині і поза організацією. Він не наполягає на непотрібності планування, а просто веде мову про те, що дії здаються йому більш важливими, ніж наміри. З точки зору Г. Мінцберга, правильно розроблена стратегія є результатом вивчення планів, що виникають, імпровізацій, поточних заходів адаптації і стратегічних засад. Стратегія передбачає наявність певної стабільності і може призвести до серйозних помилок у випадку, коли у зовнішньому середовищі відбудуться непередбачувані зміни. Г. Мінцберг розглядав десять основних шкіл стратегічного менеджменту:

- школа дизайну: формування стратегії як процесу осмислення;
- школа планування: формування стратегії як формального процесу;
- школа позиціонування: формування стратегії як аналітичного процесу;
- школа підприємництва: формування стратегії як процесу передбачення;
- когнітивна школа: формування стратегії як ментального процесу;
- школа навчання: формування стратегії як розвиваючого процесу;
- школа влади: формування стратегії як процесу ведення переговорів;
- школа культури: формування стратегії як колективного процесу;
- школа зовнішнього середовища: формування стратегії як реактивного процесу;
- школа конфігурації: формування стратегії як процесу трансформації.

У сучасних умовах найпоширенішими є процесний, системний і ситуаційний підходи до управління. **Процесний підхід** розглядає менеджмент як неперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій. **Системний підхід** досліджує організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як персонал, структура, завдання і технології, які зорієнтовані на досягнення різних цілей в умовах постійної зміни зовнішнього середовища. **Ситуаційний підхід** зазначає, що ефективність тих чи інших методів управління визначається конкретною ситуацією. В умовах, коли існує велика кількість факторів як усередині організації, так і в зовнішньому середовищі, не існує одного найефективнішого способу управляти організацією. Найкращим методом у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає специфіці даної ситуації.

Слід розуміти, що різні напрями менеджменту перетинаються у питаннях теорії і практики, а тому в межах однієї організації можна застосовувати елементи всіх цих підходів.

Системний підхід у сучасному менеджменті ґрунтується на використанні теорії систем. **Система** — це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що визначають її характер. Використання теорії систем у сфері управління дає можливість менеджеру бачити організацію в єдності її складових, які органічно переплітаються із зовнішнім середовищем.

З теоретичної точки зору теорія систем забезпечує інтеграцію внесків усіх шкіл управління, які в різний час домінували в теорії і практиці управління.

Теорія систем уперше була використана в біологічній науці. Використання теорії систем у менеджменті почалося у 1960-х рр. Системний підхід — це не комплекс якихось принципів для менеджера, це — системний спосіб мислення відносно організації і управління.

Усі організації є відкритими системами, які складаються з таких елементів, як місія, цілі, структура, завдання, технологія, персонал, організаційна (корпоратив-

на) культура, інформація. Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Така система не є самодостатньою в буквальному розумінні, вона залежить від інформації, матеріалів та енергії, що надходять іззовні. Організація як відкрита система має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і повинна постійно це робити для того, щоб продовжувати свою діяльність.

Системний підхід виокремлює також значення підсистем — систем у межах ширшої системи. Наприклад, маркетинг, виробництво продукції, фінанси, з одного боку, є системами, однак з іншого — підсистемами в межах цілої організації. Великі частини системи самі можуть утворювати системи, які стосовно першої системи можна назвати підсистемами (відділи, цехи, служби тощо).

Графічне зображення організації як відкритої системи наведено на рис. 2.5.

Важливу роль у науковому забезпеченні системного підходу в менеджменті відіграє кібернетика. **Норберт Вінер** (1894—1964) [Wiener Norbert] — батько науки кібернетики. Кібернетика займається здебільшого дослідженням механізмів управління і передачі інформації в складних стохастичних системах. Для вивчення процесу управління Н. Вінер використовував поняття зворотного зв'язку і гомеостазу. Розглядаючи систему як «чорний ящик», він обґрунтував наявність величезного числа можливих станів, доступних складній системі в будь-який момент часу.

Ситуаційний підхід у сучасному менеджменті (розроблений в 60-х ХХ ст.) впливає з поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного часу. Ситуаційний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів менеджменту визначається конкретною ситуацією. Оскільки існує безліч факторів як у самій організації, так і в її зовнішньому середовищі, не існує єдиного найоптимальнішого способу управління. Ситуаційний підхід орієнтується на ситуаційні відмінності між організаціями і всередині самих організацій.

Найефективнішим методом управління в конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає цій ситуації, максимально адаптований до неї. Взагалі розгляд ситуації як важливого явища для менеджменту не є чимось новим в управлінській теорії. Так, ще у 1920-х рр. М. П. Фоллетт писала про «закон ситуації». Вона відзначала, що різні ситуації вимагають різних типів знань, і що людина, яка має знання стосовно однієї ситуації, не може якісно управляти діловими організаціями за інших умов.

Ситуаційний підхід спрямований на підбір прийомів менеджменту для конкретних управлінських операцій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації у певній ситуації.

Ситуаційний підхід зробив великий внесок у теорію управління; на його основі було обґрунтовано можливість прямого застосування менеджменту до конкретних ситуацій і умов. Центральною категорією ситуаційного підходу є **ситуація** — конкретний набір обставин, які істотно впливають на організацію в конкретний час. Використовуючи «ситуаційне мислення», менеджери можуть краще розуміти, які прийоми і засоби будуть більшою мірою сприяти досягненню цілей організації в конкретній ситуації.

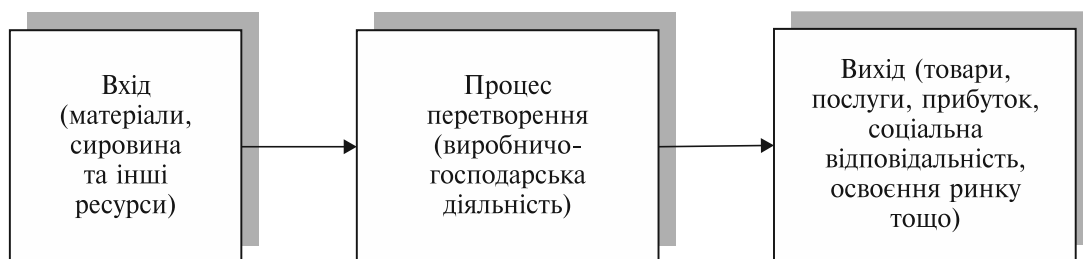


Рис. 2.5. Графічне зображення організації як відкритої системи

Ситуаційний підхід передбачає, що універсальні теорії не можна застосовувати до діяльності організацій, оскільки кожна організація унікальна.

Інноваційний підхід до управління передбачає системне і цілеспрямоване використання результатів наукових досліджень, розробок, новітніх технологій у менеджменті організацій, які забезпечують випуск і реалізацію нових конкурентоспроможних товарів та надання якісних послуг споживачам.

У ширшому розумінні під інноваційним підходом до управління організаціями слід розуміти: виготовлення і впровадження нового для того чи іншого виду економічної діяльності, ще невідомого споживачам продукту, послуги, техніки, технології, їх продаж чи надання послуг споживачам; проведення відповідної реорганізації на підприємстві і засвоєння нового сегменту ринку збуту, на якому до цього часу організація ще не була представлена.

Процесний підхід до управління — це сукупність безперервно пов'язаних дій, які здійснює менеджер для досягнення поставлених перед організацією цілей. Ці дії, кожна з яких є також процесом, і називають функціями менеджменту. Серед сучасних функцій насамперед виокремлюються: комунікації, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво і проведення переговорів, укладення угод та ін.

Історично процесний підхід був уперше запропонований ще представниками школи адміністративного управління, які намагалися описати функції менеджера. Однак ці дослідники були схильні розглядати такі функції як незалежні одна від одної. Процесний підхід на противагу цьому розглядає функції управління як органічно взаємопов'язані. Це дозволяє забезпечити цілісне уявлення про менеджмент і пов'язати її з індивідуальними, груповими та організаційними процесами.

Можна згадати також кількісний підхід у сучасному менеджменті, який полягає у переході від якісних до кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів тощо. Кількісні методи групуються під загальною назвою дослідження операцій. За своєю сутністю дослідження операцій — це застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації. Результатом такого використання є розробка моделі ситуації. Моделі як форма відображення реальності полегшують менеджменту розуміння всіх складностей цієї реальності. Моделі спрощують проблеми діяльності організації, скорочуючи кількість змінних, які підлягають розгляду до керованої кількості. Для створення моделі змінним задаються кількісні значення. Це дозволяє об'єктивно порівняти й описати кожен змінну і взаємозв'язки між ними. Отже, ключовою характеристикою кількісного підходу є заміна загального аналізу конкретними моделями і кількісними значеннями. Потужний поштовх до використання кількісних методів у менеджменті дав розвиток інформаційних технологій.

На завершення теми слід підкреслити, що менеджмент, при всій універсальності своїх принципів і функцій, завжди є частиною національної культури і менталітету. Це означає, що просте копіювання зарубіжного досвіду управління не дасть в Україні позитивних результатів. Нам необхідно правильно поєднати досягнення західного менеджменту і цінностей національної культури управління.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Коли виникла потреба у науковому менеджменті?
2. Які етапи розвитку менеджменту як науки?
3. Які особливості управління організаціями мали місце до початку XX ст.?
4. Які існують теорії (наукові школи) менеджменту?
5. Сформууйте основні відмінності між теоріями (науковими школами) менеджменту.
6. Охарактеризуйте зміст основних досягнень школи наукового менеджменту.

7. Які етапи методики школи наукового менеджменту можна виокремити?
8. Назвіть основні принципи адміністративної школи менеджменту.
9. Назвати принципи управління за А. Файолем.
10. У чому полягає сутність бюрократичних моделей менеджменту?
11. Назвіть особливості розвитку школи людських відносин у менеджменті.
12. Охарактеризуйте основні досягнення менеджменту в Україні.
13. Вирізнити і розкрийте характерні ознаки школи (теорії) поведінкових наук у менеджменті.
14. Охарактеризуйте сутність теорії «Х» і теорії «У» Д. Мак-Грегора.
15. У чому полягає сутність системного, ситуаційного, інноваційного та процесного підходів до управління?
16. Розкрийте методологічні засади стратегічного управління організаціями за І. Ансоффом та Г. Мінцбергом.
17. Покажіть взаємозв'язок науки менеджменту і кібернетики.
18. Покажіть, що історично менеджмент виступав складовою національної культури і менталітету.
19. Розкрийте методологію системного, ситуаційного і процесного підходів у менеджменті.
20. Що таке менеджмент: наука чи мистецтво?
21. Якими є особливості школи сучасного менеджменту на початку ХХІ ст.?

ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. З якими змінами у суспільному виробництві пов'язана потреба в науці менеджменту?
 - а) машинним виробництвом;*
 - б) розвитком систем управління;*
 - в) розвитком об'єктів управління;*
 - г) розвитком комп'ютеризації процесів виробництва.*
2. Яка школа менеджменту розробляла принципи і методи організації праці, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства?
 - а) адміністративна школа;*
 - б) школа наукового менеджменту;*
 - в) класична школа;*
 - г) немає правильної відповіді.*
3. Які управлінські ідеї покладено в основу адміністративного менеджменту?
 - а) управління організацією в цілому;*
 - б) управління окремими частинами організації;*
 - в) управління переважно людськими ресурсами організації;*
 - г) управління фінансовими ресурсами організації.*
4. Хто розробив першу повну теорію менеджменту (функції, принципи та ін.)?
 - а) Генрі Форд;*
 - б) Фредерік Тейлор;*
 - в) Анрі Файоль;*
 - г) Гарінгтон Емерсон.*
5. Яка проблема була передумовою виникнення наукового менеджменту?
 - а) підвищення продуктивності праці;*
 - б) розробка мотиваційних програм;*
 - в) відокремлення планування від самої роботи;*
 - г) всі відповіді вірні.*
6. Що лежить в основі управлінської концепції Г. Емерсона?
 - а) продуктивність (ефективність);*
 - б) кваліфікована праця;*
 - в) мінімізація витрат;*
 - г) соціальне забезпечення працівників.*

7. До якої школи менеджменту належало вчення Анрі Файоля?
- адміністративна школа (теорія);
 - школа наукового управління;
 - школа людських відносин;
 - школа поведінкових наук.
8. Назвіть основні принципи наукового менеджменту Ф. В. Тейлора.
- співробітництво між робітниками й адміністрацією;
 - нормування робочого часу;
 - дисципліна;
 - немає правильної відповіді.
9. До якого періоду розвитку менеджменту належать ідеї Ф. В. Тейлора і Г. Форда?
- соціально-психологічний менеджмент;
 - класичний менеджмент;
 - бюрократичний менеджмент;
 - сучасний менеджмент.
10. Хто був засновником класичної школи менеджменту?
- Фредерік Тейлор;
 - Анрі Файоль;
 - Майкл Мескон.
11. Якою є головна проблема організації для адміністративної школи в управлінні?
- удосконалення операцій трудового процесу;
 - забезпечення конкуренції і завоювання ринків;
 - адаптація до змін;
 - ефективне функціонування великої організації в цілому.
12. Яка школа управління трактувала менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб»?
- адміністративна школа;
 - класична школа;
 - школа наукового менеджменту;
 - школа людських відносин.
13. Що є характерними ознаками школи наукового управління?
- використання наукового аналізу для визначення кращих способів вирішення завдання;
 - систематизований підхід до управління організацією;
 - збільшення уваги до соціальних потреб людини;
 - відмова від пріоритету ієрархічної влади.
14. Хто був засновником школи людських відносин?
- Кріс Арджиріс, Ренсіс Лайкерт;
 - Анрі Файоль;
 - Мері Паркер Фоллетт та Елтон Мейо;
 - Дуглас Мак-Грегор та Федерік Герцберг.
15. Назвіть чотири основні принципи наукового менеджменту Ф. В. Тейлора.
- точно визначені ідеали, або цілі, здоровий глузд, компетентна консультація, дисципліна;
 - отримання необхідних знань, відбір та навчання робітників, застосування отриманих знань, співробітництво;
 - справедливе ставлення до персоналу, швидкий, надійний, точний і постійний облік, диспетчеризація, норми і розклад;
 - передбачення організації, розпорядження, координація і контроль.
16. Кого вважають основоположником теорії бюрократії?
- Макса Вебера;
 - Рональда Коуза;
 - Урвіка Лінделла;
 - Анрі Файоля.

17. Що довів Е. Мейо своїми Гоуторнськими експериментами?
- а) важливість чинників соціальної організації робочого місця і потреби робітників;*
 - б) необхідність технологічної та економічної мотивації працівників;*
 - в) важливість комплексу функцій менеджменту;*
 - г) важливість проблеми підвищення продуктивності праці.*
18. До якої теорії належать учення основоположника теорії «Х» і теорії «У» Д. Мак-Грегора?
- а) теорії наукового управління;*
 - б) теорії поведінкових наук;*
 - в) теорії людських відносин;*
 - г) адміністративної теорії.*
19. Яке твердження лежить в основі теорії «Х» Д. Мак-Грегора?
- а) люди прагнуть до відповідальності;*
 - б) людям не є неприємною робота, вона — природна частка їхнього життя;*
 - в) люди надають перевагу тому, щоб ними керували, уникаючи відповідальності;*
 - г) люди є самовмотивованими до праці.*
20. Яке твердження лежить в основі теорії «У» Д. Мак-Грегора?
- а) люди постійно уникають роботи навіть за умов матеріального стимулювання;*
 - б) люди шукатимуть і братимуть на себе відповідальність за сприятливих умов;*
 - в) люди не люблять працювати, тому менеджери повинні контролювати, змушувати робітників і погрожувати їм, щоб змусити працювати для досягнення цілей організації;*
 - г) люди уникають відповідальності.*
21. Якими є основні характеристики управління у радянський період в Україні?
- а) жорстка регламентація і формалізація управлінських процесів;*
 - б) постійні зміни у системі менеджменту;*
 - в) використання психології в менеджменті;*
 - г) формування ринкового управлінського мислення керівників усіх рівнів.*
22. Які підходи до управління переважають у сучасних умовах?
- а) системний, ситуаційний та процесний;*
 - б) системний та процесний;*
 - в) процесний та ситуаційний;*
 - г) системний та кількісний.*
23. Який з підходів до управління розглядає менеджмент як неперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій?
- а) процесний;*
 - б) системний;*
 - в) ситуаційний;*
 - г) адміністративний.*
24. У чому полягають припущення теорії «Х» Д. Мак-Грегора?
- а) людина має природжену любов до праці;*
 - б) людина за своєю природою відповідальна та амбітна істота;*
 - в) людина не може бути самовмотивованою, їй потрібен контроль іззовні;*
 - г) людина цілеспрямовано йде до мети, доки її не досягне.*
25. Чиї праці належать до сучасної теорії управління?
- а) Х. Емерсона;*
 - б) Б. Мейо;*
 - в) Г. Мінцберга;*
 - г) М. Вебера.*

26. Якою є найвідоміша теоретична ідея П. Друкера?
 а) стратегія управління в реальному часі;
 б) концепція управління за цілями;
 в) теорія дослідження операцій, інтерактивного планування;
 г) немає правильної відповіді.
27. На які ідеї орієнтується ситуаційний підхід у сучасному менеджменті?
 а) відмінності між організаціями і всередині самих організацій;
 б) досягнення поставлених цілей;
 в) пристосування до змін у зовнішньому середовищі;
 г) усі відповіді правильні.
28. На якій основоположній ідеї ґрунтується інноваційний підхід у сучасному менеджменті?
 а) підбір найефективніших прийомів менеджменту для конкретних управлінських операцій;
 б) системне і цілеспрямоване використання результатів новітніх управлінських технологій;
 в) інтеграція внесків усіх шкіл управління;
 г) заміна загального аналізу управління конкретними моделями і кількісними значеннями.

ГЛОСАРІЙ

Адміністративна теорія (школа) управління — систематизація підходів до управління всією організацією (орієнтовний період діяльності: 1920—1950 рр.).

Інноваційний підхід до управління — системне і цілеспрямоване використання результатів наукових досліджень, розробок, новітніх технологій у менеджменті організацій.

Класична школа менеджменту — цілісність ідей школи наукового менеджменту й адміністративної школи.

Процесний підхід до управління — розуміння менеджменту як неперервної серії взаємопов'язаних управлінських функцій.

Системний підхід до управління — дослідження організації як сукупності взаємозалежних елементів (персонал, структура, завдання, технології та ін.).

Ситуаційний підхід до управління — визначення ефективності тих чи інших методів управління на основі аналізу конкурентної ситуації.

Теорія бюрократії в менеджменті — деперсоналізація управління, при якій повноваження керуючого визначаються посадовими функціями; такий менеджмент залежить не від конкретних людей, а від сукупності певних адміністративних принципів.

Теорія (школа) людських відносин — використання прийомів управління людськими взаєминами шляхом впливу безпосередніх керівників на працівників, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі (орієнтовний період діяльності: 1930—1950 рр.).

Теорія (школа) наукового управління — використання наукового аналізу для визначення кращих способів вирішення завдання; відбір працівників; надання працівникам відповідних ресурсів; систематичне використання матеріального стимулювання працівників; відокремлення планування від самої роботи (орієнтовний період діяльності: 1885—1920 рр.).

Теорія (школа) поведінкових наук — використання методів налагодження міжособистісних стосунків в організації, підвищення ефективності людських ресурсів (орієнтовний період діяльності: починаючи з 1950 р.).

Теорія «Х» і «У» в менеджменті — вчення Д. Мак-Грегора про особливості виробничої поведінки працівників та механізми їх мотивації; теорія «Х» передбачає, що середня людина має природжену нелюбов до роботи і при першій нагоді прагне ухилитися від її виконання (механізми мотивації тут повинні бути більш жорсткими); теорія «У» передбачає, що витрати фізичних і розумових зусиль лю-

дини в процесі праці так само природні, як під час гри або відпочинку (тут мають переважати механізми самомотивації, саморегуляції і самоконтролю).

Тиха управлінська революція — докорінна зміна системи поглядів на управління у кінці ХХ ст. — початку ХХІ ст.

Гоуторнські експерименти — експерименти, що проводилися на заводі Howtorn Works, розташованому в передмісті Чикаго під керівництвом Е. Мейо; у ході цих експериментів виникло поняття «людські відносини» як чинник розвитку виробництва; посідають важливе місце в історії менеджменту.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Арджирис К.* Организационное научение / К. Арджирис. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 563 с.
2. Акофф о менеджменте: [Теория систем. Бюрократия. Коррупция. Образование] / Р. Акофф. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.
3. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. — М.: Сирин, 2002. — 328 с.
4. *Акофф Р.* Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации: Баланс / Р. Акофф. — М.: Бизнес Букс, 2007. — 320 с.
5. *Акофф Р.* Планирование в больших экономических системах / Р. Акофф. — М.: Советское радио, 1972. — 224 с.
6. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 398 с.
7. *Ансофф И.* Стратегическое управление: монография / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
8. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент: классическое издание / И. Ансофф. — М.: ЗАО «Бизнеском», 2010. — 344 с.
9. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с.
10. *Вебер М.* Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / М. Вебер. — К.: Основи, 1998. — 534 с.
11. *Вебер М.* Избранное. Образ общества / М. Вебер. — М.: Юрист, 1994. — 704 с.
12. *Винер Н.* Человек управляющий / Н. Винер. — СПб.: Питер, 2001. — 288 с.
13. *Винер Н.* Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине / Н. Винер. — М.: Наука, 1983. — 344 с.
14. *Винер Н.* Творец и Будущее / Н. Винер. — М.: АСТ, 2003. — 736 с.
15. *Гастев А. К.* Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда / А. Гастев; 2-е изд. — М.: Экономика, 1972. — 478 с.
16. *Гастев А. К.* Трудовые установки / А. Гастев. — М.: Экономика, 1973. — 343 с.
17. *Глушков В. М.* Беседы об управлении / В. М. Глушков, Г. М. Добров. — М.: Наука, 1974. — 224 с.
18. *Глушков В. М.* Введение в АСУ / В. М. Глушков. — К.: Техника, 1972. — 312 с.
19. *Голубев К. И.* История менеджмента: тенденция гуманизации / К. И. Голубев. — СПб.: Юрид. центр Пресс, 2003. — 221 с.
20. *Друкер П.* Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер. — К.: Україна, 1994. — 319 с.
21. *Друкер П. Ф.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер. — М.: Прогресс, 1992. — 352 с.
22. *Друкер П. Ф.* Практика менеджмента / П. Друкер. — М.: Вільямс, 2000. — 398 с.

23. *Дідківська Л. Г.* Історія вчень менеджменту: навч. посіб. / Л. Г. Дідківська, П. Л. Гордієнко. — К.: Алерта, 2008. — 476 с.
24. *Классики менеджмента* / под. ред. М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
25. *Кравченко А. И.* История менеджмента: учеб. пособие для студ. вузов / А. И. Кравченко. — М.: Академический проект, 2002. — 556 с.
26. *Кредисов А. И.* История учений менеджмента / А. И. Кредисов. — К.: Вира-Р, 2000. — 336 с.
27. *Макклелланд Д.* Мотивация человека / Д. Макклелланд. — СПб.: Питер, 2007. — 672 с.
28. *Минцберг Г.* Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Минцберг. — К.: Вид-во О. Капусти, 2008. — 412 с.
29. *Минцберг Г.* Менеджмент: природа и структура организации / Г. Минцберг. — М.: Эксмо, 2011. — 464 с.
30. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.
31. *Семенова И. И.* История менеджмента: учеб. пособие для вузов / И. И. Семенова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. — 222 с.
32. *Саймон Г. А.* Менеджмент в организациях / Г. А. Саймон, Д. У. Смитбург, В. А. Томпсон. — М.: РАГС «Экономика», 1995. — 337 с.
33. *Туган-Барановський М. І.* Політична економія: курс популярний / М. І. Туган-Барановський. — К.: Наукова думка, 1994. — 264 с.
34. *Тейлор Ф. У.* Менеджмент / Ф. У. Тейлор. — М.: Контроллинг, 1992. — 137 с.
35. *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. — М.: Контроллинг, 1991. — 104 с.
36. *Уткин Э. А.* История менеджмента / Э. А. Уткин. — М.: ЭКОМОС, 1997. — 223 с.
37. *Файоль А.* Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. — М.: Республика, 1992. — 349 с.
38. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения: [становление автомобильной промышленности] / Г. Форд. — М.: Бизнеском, 2009. — 448 с.

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

3.1. Поняття процесу управління.

3.2. Зміст і особливості процесу управління.

3.3. Управлінський цикл. Управлінські процедури.

Запитання та завдання для самоконтролю.

Тести для проведення контролю знань.

Глосарій.

Список рекомендованих джерел.

Ключові слова: економічний зміст процесу управління, керівництво, мета, методи менеджменту, методологічний зміст процесу управління, організаційний зміст управління, проблема, процес менеджменту, ситуація, соціальний зміст процесу управління, технологічна структура процесу менеджменту, технологічна характеристика процесу управління, управлінський цикл, управлінські процедури, функціональний зміст процесу управління, характеристики процесу менеджменту.

3.1. ПОНЯТТЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

Управління розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої — це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, оскільки складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління — це загальна сума всіх функцій, а саме: планування, організації, керівництва, мотивації, контролю, регулювання. Ці первинні функції управління об'єднані зв'язуючими процесами комунікації та прийняття рішення. Послідовне і взаємопов'язане здійснення функцій менеджменту забезпечує його процес — гармонійну, злагоджену діяльність усіх ланок і рівнів менеджменту. Таким чином, *процес менеджменту* — це послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення цілей організації.

Термін «процес управління» характеризується як перебіг якогось явища, послідовна зміна станів, етапів, стадій розвитку й сукупність послідовних дій для досягнення результату. Процес управління посідає у системі управління особливе місце. Якщо механізм управління характеризує основоположні, фундаментальні категорії системи управління, то процес управління — реальне життя системи, тобто — це діяльність суб'єкта управління з узгодження спільної праці персоналу організації для досягнення її цілей.

У процесі управління діють і взаємодіють елементи системи управління, тому він означає постійне виникнення якісно нових ознак у системі управління. Процес управління, порівняно з іншими категоріями системи управління, має більш творчий характер. Тут більше суб'єктивізму, важче знайти суворі правила та принципи, а характер конкретної ситуації набуває дуже великого значення.

Суб'єктом управління може бути окрема людина або група людей. До суб'єктів управління належать також відповідні суспільні інститути (організації, установи), працівники апарату управління.

Суб'єкт управління повинен:

- мати здатність свідомо визначати мету;
- розробляти і вибирати способи впливу та засоби досягнення прийнятих цілей;
- володіти здатністю реєстрації самого факту досягнення мети;
- здійснювати процес управління.

Суб'єктами управління не можуть бути предмети неживої природи.

Об'єктом управління знову-таки є людина у процесі її виробничої діяльності. Об'єкт управління завжди має конкретні значення, свої властивості та характеристики.

Об'єкт управління — це керована ланка, елемент системи управління, який сприймає дію управління з боку інших елементів. У виробничих системах об'єкти управління є організаційно відокремленими підрозділами, дільницями, цехами, філіалами підприємств.

У цьому розумінні будь-яку організовану соціально-економічну систему можна представити у вигляді сукупності керуючої підсистеми (суб'єкт управління) і керованої підсистеми (об'єкт управління). До складу керованої підсистеми входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Суб'єкт і об'єкт управління взаємодіють за допомогою каналів зв'язку, якими проходять потоки інформації. Ці потоки є керуючими впливами і повідомленнями щодо стану керованого об'єкта. Управління можна розглядати як процес обміну видами діяльності, в результаті якого система нормалізується і приводиться в стан динамічної рівноваги.

Процес менеджменту охоплює керуючу та керовану системи організації, функції, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо.

Ось чому існує ще й інше визначення процесу менеджменту. **Процес менеджменту** — послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Процес управління організацією охоплює кілька послідовних етапів (рис. 3.1).

Отже, **процес управління** — це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів і об'єктів управління, що спрямована на досягнення поставлених цілей управління шляхом реалізації певних функцій та застосування відповідних методів і принципів управління.

Процес управління має три основні характеристики: змістовну, організаційну та технологічну.

Змістовна характеристика (або зміст процесу управління) визначається характером проблем, що розв'язуються. Це сукупність стадій (операцій), які характеризують послідовність якісних змін робіт у процесі управління. У зв'язку з цим розрізняють:

- **методологічний зміст процесу управління.** Він передбачає виокремлення певних закономірних етапів та стадій, які відображають специфічні риси управлінської діяльності. З урахуванням цього процес управління можна розглядати як послідовність двох основних станів: перший — підготовка та прийняття управлінського рішення; другий — організація виконання управлінського рішення;
- **функціональний зміст** — виявляється у масштабній послідовності та реалізації основних функцій управління: прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю та регулювання;
- **економічний зміст** — втілюється у формі визначення економічних потреб, оцінці, розподілі та використанні ресурсів;

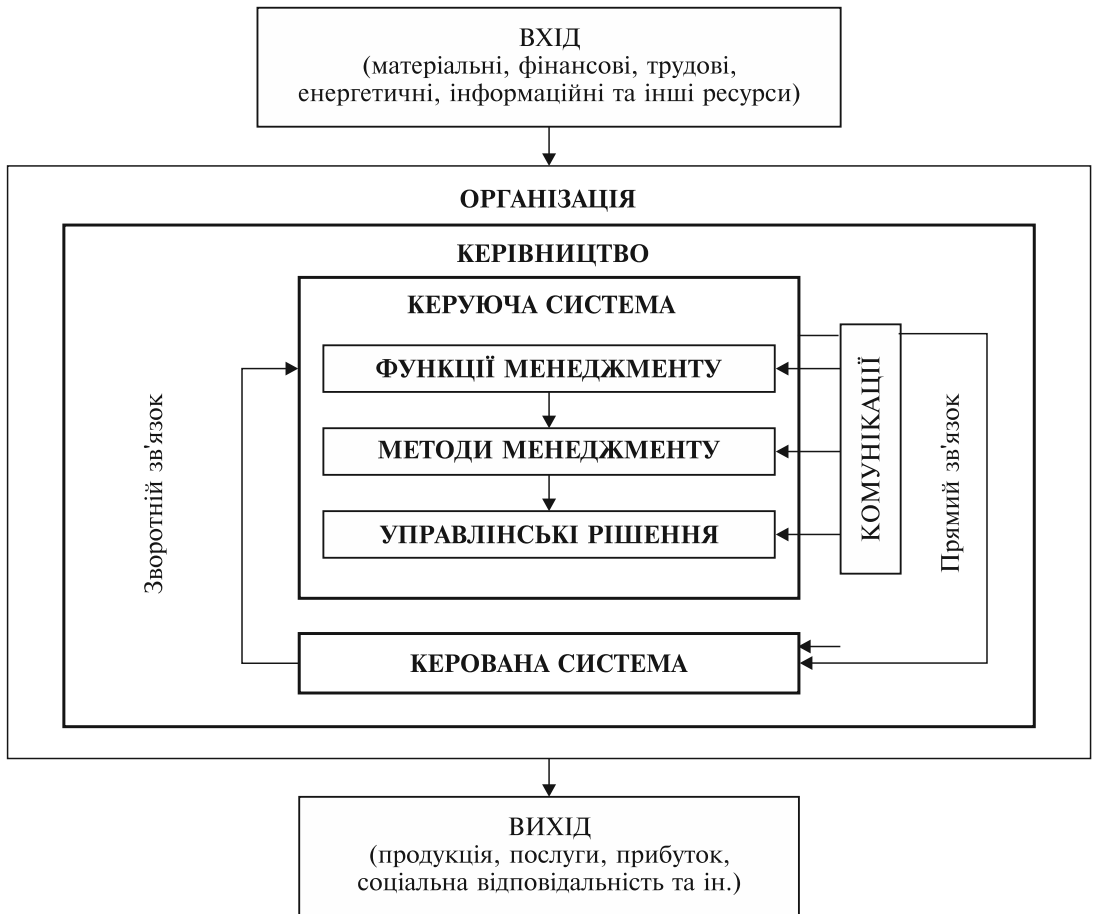


Рис. 3.1. Графічна модель процесу менеджменту

- *соціальний зміст* — визначається тим, що суб'єктом та об'єктом соціального управління завжди є людина;
- *організаційно-правовий зміст процесу управління* виявляється у послідовності використання організаційних важелів впливу: регламентування, нормування, інструктування, відповідальність із відповідним правовим закріпленням;
- *інформаційний зміст* — полягає у нерозривному зв'язку процесу управління та процесів збору, передавання та оброблення інформації.

Організаційна характеристика процесу управління охоплює ряд моментів:

- наявність характеристики учасників процесу управління та визначення порядку їх взаємодії;
- визначення процедури взаємодії різних органів, підрозділів, конкретних виконавців у процесі управління шляхом передбачення стандартних управлінських дій. Перелік останніх залежить від змісту процесу управління, а також завдань, поставлених перед ним;
- організація процесу управління описує його як етапи та стадії процесу, що змінюються у часі, а також включає аналіз процесу управління як процесу прийняття та реалізації управлінського рішення.

Технологічна характеристика процесу управління включає компоненти:

- *організацію системи управлінської інформації*, яка має сукупність зведень про стан об'єкта та суб'єкта управління;
- *діловодство* (документування та документообіг). З метою раціоналізації потоків документованої інформації (постанов, наказів, розпоряджень, рішень, указівок, статутів, положень, інструкцій, актів, приписів, протоколів, звітів,

повідомлень, звернень тощо) їх регламентують шляхом визначення отримувача, відправника та номенклатури документів. Схема документування зв'язків повинна відповідати структурі органу управління та його зовнішнім зв'язкам;

- *процедури*, що розробляються для всіх основних видів управлінської діяльності: підготовки плану основних організаційних заходів, проведення службової наради, оперативної наради, засідання колегії, прес-конференції тощо. Чітко організована технологія процесу управління завжди передбачає наявність набору різних управлінських процедур;
- *техніку управління* — знаряддя та засоби праці, що призначені для виконання інформаційних перетворень у процесі управління. Техніка управління може умовно поділятися на три групи: матеріальні носії інформації, засоби перетворення інформації, засоби оснащення (обладнання, приміщення, споруди та засоби для створення нормальних умов праці).

Функції менеджменту, до яких належать усі види управлінської діяльності (планування виробництва і реалізації продукції, управління розробленням технологій, конструюванням виробів, обліком, підрозділами організації тощо), реалізуються в процесі управлінської діяльності на всіх рівнях керуючої системи організації: керівників організацій та їх заступників, начальників цехів, відділів, управлінь, груп, дільниць, фахівців усіх напрямків (економістів, технологів, конструкторів, енергетиків та ін.). Це означає, що зосереджений у керуючій системі апарат управління в процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання: створити систему методів менеджменту — сукупність способів впливу керуючої системи на керовану з метою забезпечення виробничо-господарської діяльності організації та отримання конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення прибутковості, рентабельності, необхідного рівня заробітної плати, певного рівня витрат тощо).

Отже, процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій. Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Функція планування вирішує те, якою повинна бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її. За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрямки зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілей для всіх членів організації. Інакше кажучи, планування — це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль усіх членів організації для досягнення її загальної мети.

Організування. Організувати — означає створювати певну структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і досягати своєї мети. Одним із цих елементів є робота, конкретні завдання організації, такі як спорудження житлових будинків або забезпечення страхування життя. Оскільки в організації роботу виконують люди, другим важливим аспектом цієї функції організації є визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання із великої кількості тих завдань, що існують у рамках організації, у тому числі управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження або право використовувати ресурси організації. Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків.

Мотивування — це спонукання працівників до активної трудової діяльності. Мотивувати — це створювати внутрішні мотиви до дії, що є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Для того щоб заохочувати своїх працівників якнайкраще, керівнику слід визначити, які ж насправді їхні потреби, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольняти ці потреби задяки сумлінній роботі.

Контролювання. Майже все, що робить керівник, спрямовано на майбутнє. Керівник планує щось мати до певного часу. За цей період може статися багато змін. На ринку може з'явитися новий сильний конкурент, який ускладнить реалізацію мети підприємства, можуть змінитися закони тощо. Отже, контроль — це процес, який забезпечує досягнення мети.

Регулювання — це діяльність із підтримки заданих параметрів у динамічній системі управління виробництвом. Його завдання — зберегти стан упорядкованості, який задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми. Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних із усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

Усі функції менеджменту взаємопов'язані і взаємно інтегровані. Так, планування організують, мотивують, регулюють і контролюють. Контролювання планують, організують, регулюють і мотивують. Мотивування планують, організують, регулюють і контролюють.

Поєднувальні процеси. Названі вище функції управління мають дві загальні характеристики: всі вони вимагають прийняття рішень. А для цього необхідна комунікація. Оскільки ці характеристики пов'язують усі загальні управлінські функції і забезпечують їх взаємозв'язок, комунікацію і прийняття рішень називають поєднувальними процесами.

Прийняття рішень. Щоб організація була здатна чітко працювати, менеджер повинен робити серію правильних виборів із кількох альтернативних можливостей. Вибір однієї з альтернатив — це рішення. Отже, прийняття рішення — це вибір того, як і що планувати, організувати, мотивувати, контролювати. У найзагальніших рисах саме це складає основний зміст діяльності менеджера.

Організаційно-технічний характер функцій апарату управління визначається тим, що вони містять у собі збір, систематизацію, оброблення й аналіз інформації; розроблення та прийняття рішень; доведення рішень до конкретних виконавців й організацію їхнього виконання; проведення контролю за виконанням рішень.

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. В сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети, є методами менеджменту.

Метод стосується змісту процесу управління й означає спосіб здійснення управлінської діяльності.

Методи в менеджменті мають особливе значення. Так, розв'язуючи те чи інше завдання менеджменту, методи слугують меті практичного управління, надаючи в його розпорядження систему правил, прийомів та підходів, за допомогою яких скорочуються витрати часу й інших ресурсів на постановку та реалізацію мети. Разом з тим використання системи методів при вивченні нових управлінських проблем дає змогу розширити і поглибити знання про управління. У визначеннях методів управління, як свідомо сформульованих суб'єктом управління варіантів управлінської діяльності, підкреслюється їхня альтернативність, тобто можливість вибору з множини варіантів конкретного способу або прийому дій.

Методи менеджменту формуються у такій послідовності: оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу; вибір методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів; забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів.

За характером дії, їх спрямованістю методи менеджменту умовно (формально) можна поділити на методи матеріальної, соціальної та владної мотивації або економічні, організаційно-розпорядницькі і соціально-психологічні.

Методи соціальної мотивації передбачають спонукання індивіда (працівника) до орієнтування на соціально значущі інтереси (культуру, розвиток та ін.).

Економічні методи впливають на майнові інтереси фірм та їх персоналу. З одного боку, вони сприяють задоволенню потреб суспільства (податки, банківські кредити, соціальне забезпечення), з іншого — мотивують працю персоналу (заробітна плата, премії, винагороди).

Методи владної мотивації передбачають суворе виконання організаційних, розпорядницьких документів, дисципліну виконавців.

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи спрямовані на впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентацію та керування їх діями. За умов особливих ситуацій їх доцільно розділяти на три групи:

- *організаційно-стабілізуючі методи* визначають довготривалі зв'язки в системах управління між людьми та їх групами (штати, структура, правила, процедури тощо);
- *розпорядчі методи* — забезпечують оперативне управління (регулювання) спільної діяльності людей та фірм і проявляються у формі договорів, наказів, розпоряджень;
- *дисциплінарні методи* — призначені для стабільності підтримання організаційних зв'язків і стосунків, а також відповідальності за визначену роботу.

Соціально-психологічні методи. Їх сутність полягає у впливі на соціальні та психологічні інтереси персоналу фірм.

До соціальних методів належать:

а) підвищення соціально-виробничої активності: копіювання лідерів, вироблення норм зразкової поведінки в усіх сферах діяльності;

б) підтримання соціальної спадковості: конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних ознак, свята початку та успішного завершення великих ділових завершень;

в) спеціальне нормування: встановлення норм стосунків між працівниками, правил внутрішнього розпорядку, виробничої етики, вироблення та сповідування цінностей усім персоналом фірми;

г) моральне стимулювання: індивідуальне і колективне;

д) соціальне планування — це планування вирішення соціальних проблем: покращення умов праці, побуту, відпочинку, духовного та фізичного розвитку.

До психологічних методів належать ті, які використовують для гармонізації стосунків і встановлення сприятливого психологічного клімату в середовищі персоналу. До них належать: гуманізація праці; психологічне спонукання через заохочення та визнання; підвищення творчого змісту праці; розвиток професійних інтересів тощо.

3.2. ЗМІСТ І ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

Нагадаємо, що під процесом управління розуміється впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Процес управління визначається також як форма розподілу та кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, які спрямовані на вирішення поставлених завдань і досягнення наміченої мети. Ключовими поняттями процесу управління є елементи, зв'язки (відношення), рівні та повноваження. **Елементами процесу управління** можуть бути як окремі робітники (керівники, фахівці, що служать), так і служби або органи апарату управління, що мають ту чи іншу кількість фахівців, які виконують певні функціональні обов'язки.

Є два напрямки спеціалізації елементів процесу управління:

а) залежно від складу структурних підрозділів організації, розрізняють ланки структури управління, які здійснюють маркетинг, менеджмент виробництва, науково-технічного прогресу тощо;

б) з урахуванням характеру загальних функцій, що виконуються в процесі управління, формуються органи, які займаються плануванням, організацією виробництва, працею і управлінням, контролюючи всі процеси в організації.

Відносини між елементами процесу управління підтримуються завдяки зв'язкам, що зазвичай поділяють на горизонтальні і вертикальні. Перші мають характер погодження і є однорівневими. Другі є відносинами підпорядкування. Необхідність у них виникає при ієрархічності побудови системи управління, наявності різних рівнів управління, на кожному з яких переслідується своя мета.

Наприклад, у загальних рисах процес управління університетом здійснюється так: керуюча підсистема (ректор і проректори) отримують певну інформацію про стан підсистеми, що управляється. Цю інформацію вони аналізують, порівнюють зі станом зовнішнього середовища, розпорядженнями та рекомендаціями керівних органів Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України і Міністерства аграрної політики та продовольства, напрацьовують та приймають управлінські рішення, які спрямовані на впорядкування стану керованої підсистеми або на переведення її в новий, вищий стан. Це рішення (командна інформація) потрапляє до керованої підсистеми. Коло руху інформації в управлінській діяльності керівників університету замикається. Порушення хоча б однієї ланки цього циклу призводить до того, що керована підсистема частково або повністю виходить із взаємодії з керуючою підсистемою.

Характер змісту процесу управління визначається характером вирішуваних завдань. Залежно від цього розрізняють наступні аспекти змісту управління.

Методологічний зміст управління передбачає представлення процесу управління у вигляді послідовності чотирьох його етапів: визначення мети, оцінки ситуації, визначення проблеми та знаходження управлінського рішення.

Мета — це уявлення керівника про те, якою повинна бути керована ним система, тобто це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану. Процес управління починається зі з'ясування, визначення та постановки мети впливу. Категорія «мета» означає планований результат, який виступає як єдність бажаного і можливого.

Ситуація — це стан керованої системи, що оцінюється стосовно мети. Ситуація характеризується сукупністю врахованих факторів, вимірюваних показників (змінних) і їх оцінкою. Стан системи ніколи не може бути тотожним меті. Отже, завжди існують ситуації, які треба оцінювати.

Проблема — це суперечність між бажаним (метою) і дійсністю (ситуацією). Для її вирішення, тобто для наближення системи до мети, необхідний акт впливу. Суперечність, на вирішення якої має бути спрямована дія, і є проблема. Без визначення проблеми неможливе жодне управлінське рішення.

Управлінське рішення як завершальний етап процесу управління — це знаходження шляхів вирішення проблеми та організаційна робота з практичного їх вирішення в керованій системі. Рішення є заключним етапом процесу управління, його з'єднанням з процесом виробництва, імпульсом впливу керуючої підсистеми на керовану.

Процес управління має й **економічний зміст**. Він обумовлений тим, що в процесі управління знаходить своє вираження використання ресурсів виробництва — від оцінки їх наявності до перетворення на продукт. З урахуванням цього економічний зміст процесу управління можна розглядати як етапи використання ресурсів, руху фондів, які здійснюються працею в керованій системі. Економічний зміст процесу управління виявляється при виконанні таких етапів:

- встановлення економічних потреб;
- оцінка наявності ресурсів;

- розподіл ресурсів;
- використання ресурсів.

Соціальний зміст процесу управління розкривається завдяки ролі людини у його здійсненні. Кожний етап цього процесу (цілепокладання, оцінка ситуації, визначення проблеми, прийняття управлінського рішення) припускає неодмінну участь людини.

Організаційний зміст процесу управління виявляється у послідовності використання організаційних важелів впливу — етапів:

- *регламентування* (регламент — сукупність правил, положень, що визначають порядок виконання робіт);
- *нормування* — показник, що характеризує відносну величину (ступінь) використання знарядь і предметів праці, живої праці, грошових коштів тощо, їхніх затрат на одиницю продукції, площі, ваги тощо;
- *інструктування* — процес роз'яснення порядку та способу виконання якої-небудь роботи або дії;
- *відповідальність* за невиконання або неправильне виконання дорученої роботи.

Функціональний зміст процесу управління виявляється у масштабній послідовності та реалізації основних функцій управління. Можна виокремити такі форми прояву цілеспрямованого впливу на колективи людей:

- *планування, прогнозування* — вироблення і постановка цілей та завдань у сфері управління виробництвом, а також визначення шляхів і засобів реалізації планів для досягнення поставлених цілей;
- *організація* — створення нових і впорядкування функціонуючих організаційних структур управління як елементів процесу реалізації планів;
- *координація, регулювання* — забезпечення необхідної узгодженості дій людей як елементу процесу реалізації намічених планів;
- *стимулювання, активізація* — спонукання людей до дії, що передбачає забезпечення підвищення ефективності діяльності системи управління як елементу процесу реалізації планів;
- *контроль, аналіз, облік* — систематичне спостереження за діяльністю людей для виявлення відхилень від установлених норм, правил і вимог у процесі реалізації планів.

Інформаційний зміст процесу управління виявляється у послідовності виконання робіт у процесі управління на таких етапах:

- пошук інформації;
- комплектування інформації;
- обробка інформації;
- передача інформації.

Оскільки управлінський процес постає як комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконуються у певній послідовності та спрямовані на вирішення конкретних управлінських завдань і досягнення цілей, то його можна зобразити у вигляді такої схеми (рис. 3.2).

Найважливішими складовими процесу управління є проблема, прийняття рішення щодо її розв'язання та люди, які беруть участь у цьому процесі на всіх його етапах.

Проблема — невідповідність бажаного стану (насамперед цілей) об'єкта управління його фактичному стану.

Отже, проблеми виникають, коли в організації складається ситуація, яка відрізняється від запланованої. Кожна проблемна ситуація зумовлена внутрішніми та зовнішніми чинниками.

До *внутрішніх чинників* належать цілі та стратегія організації, технологія й ресурси, структура виробництва, управління тощо. Вони формують організацію як систему, тому зміна одного з них зумовлює необхідність прийняття заходів, які б