

Модуль 1. Поняття, сутність та розвиток менеджменту як науки

План

- 1.1. Поняття та сутність менеджменту
- 1.2. Менеджмент як система наукових знань і як мистецтво
- 1.3. Закони і принципи менеджменту, рівні і сфери вживання
- 1.4. Функції, методи і підходи до управління
- 1.5. Історія розвитку менеджменту
- 1.6. Поняття та характерні ознаки організації як об'єкту управління

1.1. Поняття та сутність менеджменту

У спрощеному розумінні, менеджмент – це вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджмент – українською "управління" – функція, вид діяльності з керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях. Нарешті, менеджмент як збірне від менеджерів – це певна категорія людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління.

Значущість менеджменту була особливо ясно усвідомлена в 30-і роки. Вже тоді стало очевидним, що діяльність ця перетворилася на професію, область знань – в самостійну дисципліну, а соціальний прошарок – у вельми впливову суспільну силу. Роль цієї суспільної сили примусила заговорити про "революцію менеджерів", коли виявилось, що існують корпорації-гіганти, які володіють величезним економічним, виробничим, науково-технічним потенціалом, який за потужністю можна порівняти з цілими державами.

Найбільші корпорації, банки складають стрижень економічної і політичної сили великих націй. Від них залежать уряди, багато хто з них має транснаціональний характер, простягаючи свої виробничі, розподільні, сервісні, інформаційні мережі по всьому світу. А значить, рішення менеджерів, подібно рішенням державних діячів, можуть визначати долі мільйонів людей, держав і цілих регіонів.

Виникає питання: чи можна вважати, що англійське поняття "менеджмент" й українське "управління" і, відповідно, "менеджер" і "керівник" є синонімами. І так, і ні. Кажучи про "менеджмент", американці майже завжди

мають на увазі фігуру "менеджера" – людини, суб'єкта управління, діючого в певній організації. В більш загальному значенні вони застосовують термін "адміністрація", який більшою мірою відображає знеособлену систему управління. По-друге, коли говорять "менеджер", то, за великим рахунком, мають на увазі професійного керівника, який усвідомлює що він – представник особливої професії, а не просто інженер або економіст, що займається управлінням. До того ж менеджер – це людина, що пройшла, як правило, спеціальну підготовку.

У культурі розвинених капіталістичних країн поняття менеджмент дуже часто споріднено з поняттям бізнес. Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення і реалізації певної продукції або послуг. "Управління бізнесом" (business management) – це управління комерційними, господарськими організаціями. Разом з цим практично як синонім застосовується термін business administration, який можна перевести як "ділове адміністрування".

Бізнесмен і менеджер – це не одне і теж. Бізнесмен – це той, хто "робить гроші", власник капіталу, який знаходиться в обороті та приносить дохід. Ним може бути ділова людина, в підкоренні якої ніхто не знаходиться, або крупний власник, який не посідає ніякої постійної посади в організації, але є власником її акцій і, можливо, є членом її правління. Менеджер же обов'язково посідає постійну посаду, в його підкоренні знаходяться люди. Дещо більш окремий випадок бізнесу – це підприємництво. Підприємець вкладає власні засоби в нове підприємство і приймає на себе ризик щодо ведення бізнесу, це – генератор ідей. Менеджер – виконавець, який запроваджує ідеї в життя.

Повернемося до сутності процесу управління. Управління – це свідомо дія людини на об'єкти, процеси і їх учасників, здійснюване для отримання бажаних результатів. Области управління:

- управління технічними системами (механізмами, машинами);
- управління біологічними системами (процесами в живій природі);
- соціальне управління (види: адміністративно-державне управління

(соціально-політичний менеджмент); управління матеріальним виробництвом (соціально-економічний менеджмент); управління духовним виробництвом (соціально-культурний менеджмент); *групи*: галузевий менеджмент (промисловий, аграрний, будівельний і т.д.); функціональний менеджмент (фінансовий, маркетинговий, виробничий, менеджмент персоналу і т.ін.).

Таким чином, поняття управління дещо ширше за поняття менеджменту. Проте, використовуючи термін "управління" надалі ми матимемо на увазі саме соціальне управління, тобто управління людьми. Цьому поняттю можна дати таке визначення: **управління** – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації.

Пітер Ф.Друкер, якого багато хто вважає провідним теоретиком в області управління і організації в світі, пропонує інше визначення: управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу.

1.2. Менеджмент як система наукових знань і як мистецтво

Питання про те, чи є управління наукою або мистецтвом, традиційне, але дотепер актуальне. Є достатньо підстав, щоб затверджувати, що це синтез науки, мистецтва і досвіду. Ніхто не знає простих рецептів рішення управлінських проблем. Ця думка лежить в основі методології "ситуативного підходу" до управління – навряд чи не найкрупнішого наукового результату в цій області за останні десятиріччя.

Управлінська думка ХХ століття робить особливий наголос на перетворення управління в науку. Основа всякої науки – це можливість об'єктивно виміряти явища, що вивчаються. Складність цієї задачі переслідувала управління з тих самих пір, як воно сформувалося в самостійну дисципліну. Деякі аспекти організацій можна описати кількісно, виміряти і точно проаналізувати. Наприклад, не має особливої складності визначення найефективніших способів виконання механічних завдань. Автори робіт в області наукового управління вельми успішно проаналізували виконання таких

завдань. Це привело до того, що деякі твердо повірили, що управління може стати наукою. Проте керівники-практики побачили, що, дійсно, можна раціонально спроектувати роботу для найефективнішого виконання, але не завжди вдається примусити працівника точно і неухильно виконувати те, що розроблено. Люди, як з'ясувалося, не так прості як машини. Тому багато фахівців висувають думку про те, що управління є швидше мистецтвом, якому можна навчитися тільки через досвід і яке досконало опановують люди, що мають до цього талант.

Теорію управління і результати наукових досліджень слід розглядати не як абсолютну істину, а, мабуть, як інструменти, які допомагають нам зрозуміти неймовірно складний світ організації. При правильному використанні теорія і результати наукових досліджень допомагають керівнику передбачити, що, ймовірно, може трапитися, тим самим, допомагаючи керівнику ухвалювати рішення більш доцільні і уникати непотрібних помилок.

1.3. Закони і принципи менеджменту, рівні і сфери вживання

Основою теоретичної побудови менеджменту, як і будь-якої науки, є *закони* – категорії, що відображають найбільш істотні, загальні та стійкі відносини залежності в суспільстві через констатацію об'єктивних, необхідних, повторюваних зв'язків між процесами і явищами, які впливають з їх сутності та зумовлюють їхній розвиток. При цьому слід враховувати, що закони менеджменту, по-перше, виступають основою його функціонування, формують характер взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, зв'язки між ними, здатність цих зв'язків забезпечити ефективне досягнення цілей управління; по-друге, мають об'єктивний характер — існують поза волею людей; по-третє, їх дія виявляється тільки в діяльності людини.

Враховуючи сутність законів, які функціонують в менеджменті, їх доцільно розмежувати на дві великі підгрупи. Першу з них становлять закони, притаманні менеджменту як теорії соціального управління. Вони мають універсальний характер і виявляються у процесі управління різними сферами

функціонування суспільства. Друга підгрупа – це закони, що діють на рівні організацій, в яких безпосередньо здійснюються різні види виробничо-трудова діяльності.

Закони першої підгрупи.

Закон єдності системи соціального управління. За цим законом усе соціальне управління в суспільстві є сукупністю елементів, що перебувають у певних відносинах і зв'язках між собою і становлять цілісне утворення, яке має нові властивості, відсутні в її елементах. Елементом притаманні особливі якості, які визначають їх місце у внутрішній організації системи. Загалом закон єдності соціального управління свідчить, що менеджмент – це нерозривний ланцюг відносин управління від вищих органів до нижчих ланок, якому властива єдність цілей, функцій і методів, що визначають характер його формування і розвитку.

Закон необхідної пропорційності керованої та керуючої підсистем. Дві відносно самостійні та взаємозалежні підсистеми (керована і керуюча) становлять у цілому кожен соціальну систему. Керована підсистема містить елементи, завдяки яким забезпечується безпосередній процес створення матеріальних і духовних благ або надання послуг, а керуюча підсистема — елементи, що забезпечують процес управління, тобто цілеспрямованого впливу на групи людей, зайнятих у керованій підсистемі. Основною проблемою вдосконалення систем управління є забезпечення співвідношення між двома підсистемами усередині їх, а також між ними з метою забезпечення найефективнішого їх функціонування. Складність або однорідність керованої підсистеми повинні відповідати такій самій складності або однорідності підсистеми управління, орієнтованої на майбутнє, здатної забезпечити перехід керованої системи в новий вищий стан.

Закон змінного домінування різних складових і систем соціального управління. Сутність цього закону полягає в тому, що в соціальній системі й у її великих підсистемах (керованій і керуючій) містяться однорідні групи елементів, з яких складаються своєрідні взаємозалежні системи нижнього рівня,

що становлять цілісний соціальний організм. Одні системи (технічна, технологічна і організаційна) у своїй сукупності забезпечують і характеризують організаційно-технічну складову управління, інші (економічна і соціальна) — соціально-економічну. Остання складова управління визначає мету матеріального і духовного виробництва, суспільної практики, формує принципи та методи їх організації. Законом соціальне управління характеризується системністю, ієрархічністю і взаємозалежністю, що виявляється у діалектичній єдності його різних складових і систем, кожна з яких в певні періоди соціального розвитку може посідати домінуюче місце стосовно інших. Цим зумовлена циклічність суспільної потреби в підготовці кадрів відповідного профілю.

Закон оптимального співвідношення централізації та децентралізації управління. Аналіз шляхів поліпшення науково обґрунтованої організації суспільства свідчить, що рівень співвідношення централізації управління з його децентралізацією змінюється в процесі соціального розвитку. Вчені сходяться на тому, що децентралізація і централізація пов'язані з поділом системи управління на ланки (одно-, дво-, три- і чотириступеневі). При цьому виявляється закономірність, відповідно до якої посилення централізації супроводжується виникненням додаткових і проміжних рівнів управління, збільшенням бюрократичного апарату, монополізацією виробництва; водночас децентралізація призводить до розширення кола повноважень органів управління нижчих рівнів за рахунок вищих, ліквідації зайвих проміжних рівнів, скорочення бюрократичного апарату тощо. Централізація і децентралізація соціального управління мають як позитивні, так і негативні властивості. Тому завданням менеджерів для досягнення максимальної ефективності в управлінській сфері є оптимальна реалізація усіх позитивних властивостей як централізованого, так і децентралізованого управління. Останнє супроводжується демократизацією менеджменту, адже чим більше повноважень і відповідальності передано на низові рівні, тим більше працівників залучається до процесу їх реалізації.

Закон спеціалізації

Оскільки управління є складним, багаторівневим процесом, функцію керівництва виконують спеціалізовані робітники групи, члени яких є професіоналами в конкретній сфері менеджменту (виділення відділу головного конструктора, бухгалтерії, планового відділу і інших в структурі підприємства).

Закон інтеграції

Спеціалізовані дії повинні бути з'єднані в загальний процес функціонування, що виявляється у формулюванні єдиної мети організації, координації роботи підрозділів, інформаційному забезпеченні, формуванні мікроклімату і корпоративної культури, створенні соціально-побутових умов і об'єктів.

Закон демократизації

Управління тоді ефективне, коли воно відповідає інтересам людей (виявляється в залученні робітників до процесу управління).

Закони другої підгрупи. Цю підгрупу законів у менеджменті становить комплекс законів, що діють в управлінні діяльністю виробничо-господарських організацій. При цьому важливо звернути увагу на те, що на управлінську сферу впливають закони економіки, соціології, індивідуальної та соціальної психології, кібернетики та інших суспільних наук.

Принципи (від лат. *principium* – начало, основа) менеджменту розглядаються як основні правила, ідеї, норми поведінки, розроблені управлінською наукою та практикою, відповідно до яких функціонує і розвивається уся управлінська система. Принципи управління, по-перше, ґрунтуються на законах і закономірностях суспільного розвитку; по-друге, узагальнюють досвід управління, який виправдав себе; по-третє, формування їх відбувається під впливом системи пріоритетів та цінностей, що опрацьовуються в середовищі господарювання.

Усю сукупність принципів менеджменту можна класифікувати на такі групи: загальні, організаційні, особистісні, дія яких локалізована за законами і напрямками управлінської діяльності.

Загальні принципи менеджменту. За своїм змістом і спрямованістю ці принципи об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління, відповідають законам розвитку природи, суспільства та управління, розкривають шляхи реалізації основних законів менеджменту.

Принцип об'єктивності (науковості). Передбачає цілеспрямований вплив на суспільну систему управління в цілому або її окремі ланки на підставі попереднього пізнання і застосування закономірностей і прогресивних тенденцій розвитку з метою забезпечення ефективного функціонування системи як цілісного організму.

Принцип системності. Спрямований на забезпечення: структурної та функціональної єдності системи соціального управління; своєчасного виявлення перешкод на шляху досягнення визначеної мети; тісного взаємозв'язку вирішення економічних, соціально-політичних і культурних проблем у процесі управління; побудови такої управлінської моделі, яка відображала б усі причинні та функціональні зв'язки реальних ситуацій.

Принцип ефективності. Зумовлює необхідність в умовах дії зовнішнього середовища домагатися вирішення поставлених цілей у максимально короткий термін, за найменших витрат матеріальних коштів і людської енергії.

Принцип оптимальності. Пов'язаний з потребою обрання найкращого способу вирішення проблеми; побудови організаційної управлінської структури; дотримання оптимального співвідношення між результатами і затратами тощо. Оптимум – найсприятливіший, найліпший варіант з можливих варіантів управлінської поведінки. Цей принцип дає змогу вдосконалювати структуру управління об'єктами і підвищує їх функціональні можливості, що спричиняє послаблення або повне усунення внутрішньо системних негативних процесів.

Принцип плановості. Йому підпорядкована уся управлінська діяльність, сутність його полягає у розробленні планів і їх реалізації. Планами визначаються основні показники розвитку економічної системи, способи їх досягнення, а також передбачаються процедура прийняття рішень, терміни їх

виконання, зміни організаційних форм і структури, необхідні трудові ресурси тощо.

Принцип цілеспрямованості. Вимагає необхідності формування загальної мети як для групи людей, які працюють спільно, так і для організації в цілому. Визначення мети в менеджменті передбачає, по-перше, поєднання цілей організації, її структурних підрозділів і окремих працівників, по-друге, відповідність цілей законам розвитку природи, суспільства та сутності явищ і процесів, що відбуваються в організації.

Принцип правової захищеності управлінських рішень. Потребує від керівників підприємств знання чинного законодавства і прийняття управлінських рішень лише з урахуванням відповідності їх правовим актам.

Принцип цілісності системи управління. Дотримування його передбачає встановлення в процесі управлінських комунікацій взаєморозуміння між людьми, задіяними у виробництві, яке спрямоване на досягнення цілей організації. Цілісність організації залежить від взаєморозуміння між вищими і низовими керівниками.

Організаційні принципи менеджменту. Головне призначення цих принципів – регулювання на підставі встановлених правил і норм внутрішніх взаємин між керуючою і керованою системами, а також всередині керуючої системи.

Принцип єдиноначальності. Передбачає концентрування в руках однієї особи – керівника головних функцій і повноважень керівництва організацією з метою досягнення її цілей.

Принцип ієрархічності. Обумовлює розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.

Принцип відповідності організації та її працівників. Ставить завдання створення ефективно діючої організації для досягнення чітко сформульованої мети з добром людського потенціалу, здатного реалізувати її.

Принцип розподілу праці (спеціалізації). Спрямований на чіткий розподіл праці між співробітниками для ефективного використання робочої сили (за

рахунок скорочення кількості завдань, на які спрямовуються зусилля працівника) з метою уникнення дублювання.

Принцип скалярного ланцюга (безумовної відповідальності). Його мета полягає у запровадженні ланцюжка прямих посадових відносин керівників і підлеглих у масштабах організації. Чіткий ланцюг команд та посадового зв'язку вищого керівника з кожним із підлеглих зумовлює високу ефективність процесу прийняття управлінських рішень і комунікацію.

Принцип рівня повноважень. Означає, що кожному працівнику має бути делеговано повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи, не переадресовувати їх на вищі організаційні рівні. На розгляд вищого керівництва повинні передаватися лише ті питання, які не належать до компетенції співробітників нижчих рівнів.

Принцип діапазону управління. Обумовлює необхідну кількість безпосередніх підлеглих одному керівнику. Одна людина може ефективно керувати лише граничною кількістю співробітників (7 ± 2 , тобто коливатися в межах від 5 до 9 підлеглих).

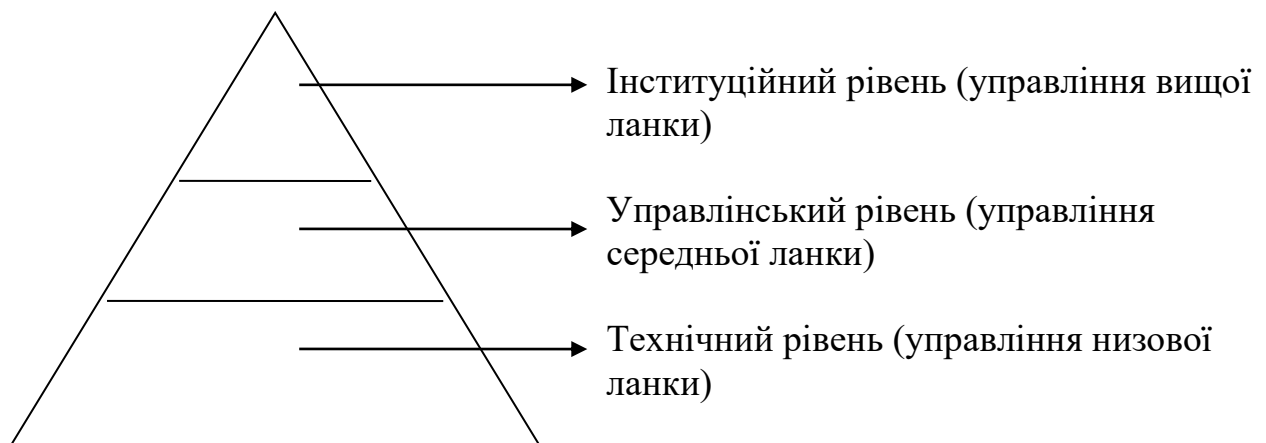
Принцип делегування повноважень. Передбачає передання керівником частини покладених на нього службових повноважень, прав і відповідальності своїм компетентним співробітникам. Це дає змогу йому вивільнити свій час від менш складних щоденних справ та зосередити власні зусилля на вирішенні завдань складнішого управлінського рівня, зберігаючи при цьому норму керованості.

Принципи особистісні, дія яких локалізована за зонами і напрямками управлінської діяльності. Покладені в основу управління діяльністю організацій, що функціонують у різних виробничо-господарських сферах, та конкретизуються відповідно до існуючих систем менеджменту, специфіки функціонування господарського суб'єкта, рівнів культури обраної загальної філософії організації.

Наприклад, американська фірма комп'ютерів ІМБ в управлінні дотримується трьох принципів: повага до особи; довічна зайнятість; однакові

можливості для усіх. Японська компанія “Міцусіта електронік” керується принципами об’єктивності, справедливості, згуртованості, вдячності, скромності, гармонії, оцінки.

Рівні управління є вертикальним розподілом праці, пов’язаної з виконанням управлінських функцій. Співвідношення рівнів управління зображено на рис. 1.1.



Форма піраміди використовується для того, щоб показати, що на кожному подальшому рівні управління знаходиться менше людей, ніж на попередньому.

Рис. 1.1. Два способи представлення рівнів управління.

Незалежно від того, скільки існує рівнів управління, керівників традиційно ділять на три категорії:

– *керівники низової ланки* або операційні керівники – це організаційний рівень, що знаходиться безпосередньо над робочими і іншими працівниками (не керівниками). Вони здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, відповідають за безпосереднє використання виділених їм ресурсів, таких як сировина і устаткування. Типовою посадою посади на даному рівні є майстер, сержант, завідувач відділом, старша медсестра, завідувач кафедрою. Робота цих керівників характеризується частими перервами, переходами від однієї задачі до іншої. Близько половини свого робочого часу вони проводять в спілкуванні: багато спілкуються з підлеглими, трохи з іншими майстрами і зовсім мало зі своїм начальством;

– *керівники середньої ланки* відповідають за хід виробничого процесу в підрозділах. Типовими посадами керівників середньої ланки управління є:

завідувач відділом, декан, директор філіалу. Характер роботи такого керівника визначається змістом роботи підрозділу. В основному, вони є буфером між керівниками вищого і низового рівнів, і велика частина їхнього спілкування проходить у формі бесід з іншими керівниками. Дослідження показують, що близько 89% часу такого керівника припадає на усне спілкування;

–*керівники вищої ланки* відповідають за ухвалення найважливіших рішень для організації, здійснюють стратегічне управління організацією. Цей організаційний рівень є набагато мало чисельним за інших (3-7% управлінського персоналу). Типові посади керівників вищої ланки – це президент компанії, віце-президент, генерал, міністр, ректор. Ці керівники здійснюють управління відносинами організації із зовнішнім середовищем і суспільством.

Сфери вживання менеджменту достатньо різноманітні.

Задачею *виробничого (операційного) менеджменту* є управління процесом переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів в готову продукцію. Операціями виробничого менеджменту є: управління розробкою і проектуванням продукту; вибір технологічного процесу, розстановка кадрів, техніки; управління закупівлею сировини, матеріалів і напівфабрикатів; управління запасами сировини на складах; контроль якості.

Фінансовий менеджмент вирішує такі задачі, як складання бюджету і фінансового плану, формування грошових ресурсів, розподіл фінансових ресурсів між структурами організації, оцінка фінансового потенціалу організації.

Управління персоналом полягає в наборі і розстановці кадрів, навчанні і розвитку кадрів, створенні оптимальних умов на робочому місці, компенсації за виконану роботу, підтримці відносин з профспілками і вирішенні трудових суперечок.

Інноваційний менеджмент передбачає розвиток на підприємстві власної науково-технічної і експериментальної бази, проведення самостійних досліджень і в кооперації з іншими організаціями, оформлення замовлень на

проведення науково-дослідних і експериментальних робіт сторонньою організацією, придбання ліцензій, управління новими проектами.

Інвестиційний менеджмент спрямований на формування політики фірми щодо вкладання вільного капіталу у різні напрями діяльності.

Маркетинговий менеджмент займається вивченням ринку і його сегментацією, розробкою товарів, питаннями ціноутворення, створенням систем збуту, розробкою реклами.

1.4. Функції, методи і підходи до управління

Процес управління складається з чотирьох взаємозв'язаних функцій: планування, організації, мотивації і контролю.

Функція планування передбачає встановлення цілей організації і завдань для членів організації, щоб досягти цих цілей. За допомогою планування керівництво прагне встановити основні напрями зусиль і ухвалення рішень, які забезпечать єдність мети для всіх членів організації.

Задача організації як функції менеджменту – сформувати управляючу і керовану підсистему, встановити параметри і режим роботи підприємства.

Мотивація – це стимулювання працівників з метою підвищення продуктивності їх праці, створення внутрішньої спонуки до дій на основі вивчення складної сукупності потреб працівників, які постійно міняються.

Контроль – це виявлення відхилень від передбачених цілей в господарській діяльності і діяльності людей.

Чотири функції управління мають три загальні характеристики: всі вони вимагають ухвалення рішень, для всіх необхідна комунікація – обмін інформацією і всі потребують координації і регулювання. Через це, а також унаслідок того, що ці три характеристики зв'язують всі чотири управлінські функції, забезпечуючи їх взаємозалежність, регулювання і координацію, комунікації і ухвалення рішень часто називають *процесами, що пов'язують управлінські дії*.

Функції управління реалізуються за допомогою певних *методів*, тобто

способів їх здійснення. Методи бувають організаційними, адміністративними, економічними і соціально-психологічними.

За допомогою *організаційних* методів створюються необхідні умови функціонування організації, тому вони логічно передують всім іншим. За допомогою них організація проектується, орієнтується в часі і просторі; її діяльність нормується, регламентується і забезпечується інструкціями.

За допомогою *адміністративних* методів здійснюється втручання в саму діяльність. Вони ґрунтуються на прямому примушенні людей до певної поведінки на користь організації, або на створенні можливості такого примушення. На практиці адміністративні методи реалізуються у вигляді конкретних завдань виконавцям. Їх вживання може супроводжуватися заохоченнями або санкціями по відношенню до виконавців. Найголовніший їх недолік полягає в тому, що вони орієнтуються на досягнення заданої результативності, а не на її зростання, заохочують старанність, а не ініціативу.

Економічні методи почали використовуватися на початку ХХ століття багато в чому завдяки зусиллям Фредеріка Тейлора. На відміну від адміністративних вони припускають непряму дію на об'єкт управління. Виконавцям встановлюються тільки цілі, обмеження і загальна лінія поведінки, в межах яких вони самі шукають оптимальні способи вирішення проблем. Своєчасне і якісне виконання завдань винагороджується грошовими виплатами. Оскільки в даному випадку розмір виплат напряму залежить від досягнутого результату, працівник економічно зацікавлений в його максимізації.

Проте економічні методи управління також досить швидко показали свою обмеженість, особливо стосовно працівників інтелектуальних професій, для яких гроші, – важливий, але частіше всього не найголовніший стимул роботи. І тут на допомогу прийшли соціально-психологічні методи, що сформувалися в 20-х рр. ХХ сторіччя.

Соціально-психологічні методи припускають два напрями дії на поведінку працівника. З одного боку вони націлені на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток

доброзичливих відносин між його членами, зміну ролі керівника, а з другого боку – на розкриття особистих здібностей кожного працівника, допомогу в їх вдосконаленні, що зрештою веде до максимальної самореалізації людини в своїй трудовій діяльності, а отже – до підвищення її ефективності.

Підходи до управління:

–*процесний підхід* розглядає управління як безперервну серію взаємозв'язаних управлінських функцій;

–*системний підхід* підкреслює, що керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, задачі і технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища;

–*ситуативний підхід* концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Оскільки існує велика кількість чинників, як в самій організації, так і в навколишньому середовищі, не існує єдиного "кращого" способу управляти організацією. Найефективнішим методом в конкретній ситуації є метод, який понад усе відповідає даній ситуації.

1.5. Історія розвитку менеджменту

Практика управління так само стара, як організації. На глиняних табличках, датованих третім тисячоліттям до нашої ери, записані відомості про комерційні операції і закони стародавньої Шумерії, виявляючи собою чіткий доказ існування там практики управління.

Хоча саме управління старе як світ, ідея управління як наукової дисципліни, професії, області досліджень – відносно нова. Управління було визнано самостійною областю діяльності тільки в двадцятому столітті. До ХХ століття людей цікавило, як, використовуючи організації, заробити більше грошей, придбати велику політичну владу, але не те, як управляти ними. Навіть прагматичний прояв переваг від ефективного управління організацією навряд чи викликав істинний інтерес до способів і засобів управління. На початку ХІХ

століття Роберт Оуен багато часу присвятив проблемам досягнення цілей організації за допомогою інших людей. Він надавав робітникам пристойне житло, покращував умови їх роботи, розробляв системи відкритої і справедливої оцінки працівників і за допомогою додаткових виплат за хорошу роботу розвивав матеріальну зацікавленість. Ці реформи з'явилися унікальним проривом в суть людського сприйняття дійсності і ролі керівника. Люди здалеку з'їжджалися на його фабрику в Нью-Ланарке, Шотландії, щоб своїми очима побачити "цей чудовий соціальний експеримент". Але, не дивлячись на те, що фабрика була виключно прибутковою, інші бізнесмени того часу бачили мало здорового глузду в реформах Оуена.

Перший вибух інтересу до управління спостерігався у 1911 р. Саме тоді Фредерік У. Тейлор опублікував свою книгу "Принципи наукового управління". Розвиток управління як наукової дисципліни не являв собою серію послідовних кроків вперед. Швидше, це було декілька підходів, які часто співпадали. Об'єкти управління – це техніка і люди. Отже, успіхи в теорії управління завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням областях, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія і антропологія. У міру того, як розвивалися ці області знання, дослідники в області управління, теоретики і практики, дізнавалися все більше про факти, що впливають на успіх організації.

У першій половині двадцятого століття одержали розвиток чотири чітко помітні школи управлінської думки. Хронологічно вони можуть бути перераховані в наступному порядку: школа наукового управління, адміністративна школа, школа психології і людських відносин і школа науки управління (або кількісна школа). Самі переконані прихильники кожного з цих напрямів вважали свого часу, що їм вдалося знайти ключ до найефективнішого досягнення цілей організації. Більш пізні дослідження і невдалі спроби застосувати теоретичні відкриття шкіл на практиці довели, що багато відповідей на питання управління були лише частково правильними в обмежених ситуаціях. Проте кожна з цих шкіл внесла значний внесок у

розвиток науки управління.

1. *Школа наукового управління* (Ф. Тейлор, Ф. і Л. Гілбрейти, Г. Гантт, Г. Форд та ін.) базується на тому, що переважно за рахунок спостережень, замірів, логіки, аналізу тощо можна досягти найкращої організації праці та її результатів. За визначенням Ф. Тейлора, менеджмент має існувати, використовуватися і розвиватися безпосередньо на принципах наукового управління (вивчення витрат часу на працю, рухів і зусиль працюючих; впровадження науково розроблених стандартів і правил організації праці; професійне навчання персоналу, підвищення його кваліфікації; вдосконалення взаємовідносин між тими, хто керує, і тими, хто працює та ін.).

2. *Адміністративна школа управління* (А. Файоль, Л. Гулік, Л. Урвік, Г. Емерсон та ін.) обстоює домінуючу роль у менеджменті адміністративно-управлінської складової (розподіл праці; влада; дисципліна; підпорядкування індивідуальних інтересів працівників спільним, колективним; централізація управління; стабільність персоналу; чіткий розподіл обов'язків (порядок); корпоративний дух тощо. Наведені та інші принципи організації праці, на думку прибічників цієї школи, мають використовуватися у гнучкому режимі, зумовленому доцільністю, правомірністю тощо;

3. *Школа людських відносин і поведінкових наук* (Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Г. Мюнстерберг, М. Фоллет та ін.) максимальну увагу в управлінні приділяє людині, а не завданням, які потрібно розв'язати. Управління розглядається не як соціально-економічний, а як психолого-педагогічний процес; людина, її неповторні особливості, якості – як вирішальні фактори досягнення в управлінні, праці найкращих результатів. Хоча зародження цієї школи має свої джерела ще у 30-х роках ХХ ст., нині – у ХХІ ст., вона набуває дедалі більшої популярності;

4. *Кількісна або нова школа науки управління* (Р. Акофф, С. Бір, Д. Екман, А. Ентховен, Е. Квейд та ін.) передбачає максимальне використання в управлінні математики, обчислювальної техніки, статистики, новітніх, передусім комп'ютерних, технологій тощо; потребує впровадження в

управління не просто математичного апарату, а різноманітних моделей, що базуються на кількісних математичних даних.

1.6. Поняття та характерні ознаки організації як об'єкту управління

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

Для більшої точності скажемо, що приведене вище визначення справедливе для *формальної організації*, створених по волі людей і очолюваних керівниками. Існують також *неформальні організації* – виникаючі спонтанно групи, які не мають керівника, але мають лідера або декілька лідерів. Неформальні організації існують у всіх формальних організаціях, за виключенням, мабуть, дуже маленьких. Відповідно до загальноприйнятої практики, при використанні терміну «організація», мають на увазі формальну організацію.

Прості організації мають тільки одну мету, але це зустрічається у край рідко. *Складні* організації мають набір взаємозв'язаних цілей.

Існує декілька обов'язкових вимог, яким повинна відповідати організація. До них відносяться: наявність, принаймні, двох людей, які вважають себе групою; наявність, принаймні, однієї мети, яку приймають як загальну всі члени даної групи; наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягти значущої для всіх мети. З'єднавши ці характеристики (ознаки), ми одержимо визначення організації, яке було згадане вище.

Всі складні організації є не тільки групами, вони також мають загальні для всіх організацій характеристики.

Внутрішнє середовище

Основні ресурси, що використовуються організацією, це люди, капітал, матеріали, технологія і інформація. Якщо до перерахованих ресурсів додати цілі і задачі організації, ми одержимо так зване «внутрішнє середовище». Внутрішні змінні організації тісно взаємозв'язані між собою: зміна цілей веде до зміни всіх перерахованих внутрішніх чинників, і всі ці чинники впливають

на формування цілей; зміна задач приведе до змін в структурі і складі персоналу і навпаки; такі ж зміни викличе зміна технології і т.д.

Залежність від зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище для організації – це економічні умови, споживачі, профспілки, урядові акти, законодавство, конкуренти, суспільні погляди, техніка і технологія. Зовнішнє середовище знаходиться поза межами впливу менеджерів. Розрізняють сили прямої і непрямой дії на організацію ззовні.

Середовище прямої дії включає чинники, які безпосередньо впливають на операції організації і випробовують на собі прямий вплив операцій організації. До цих чинників відносяться постачальники, закони і установи державного регулювання, споживачі і конкуренти. Під середовищем непрямой дії розуміються чинники, які можуть не надавати прямої негайної дії на операції, але, проте, позначаються на них. Це стан економіки, науково-технічний прогрес, соціокультурні і політичні зміни, події в інших країнах.

До характеристик чинників зовнішнього середовища відносяться:

- взаємозв'язок чинників – рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші чинники. Наприклад, зниження поставок нафти викличе зростання цін на продукти нафтопереробки (паливо), що, у свою чергу, викличе зростання цін на всі інші товари. Зростання цін приведе до активізації діяльності уряду по зниженню темпу інфляції, а також до розробки урядових нормативів ефективного використання палива, введення податків на надприбуток нафтових компаній. Фірми, що випускали автомобілі постраждають від відтоку споживачів. Фірми, що проводять теплоізоляційні матеріали, розробляють синтетичне паливо і випускають електромобілі одержать додаткові прибутки;

- складність зовнішнього середовища – це число чинників, на яке організація повинна реагувати. Чим їх більше, тим складніше зовнішнє середовище;

- рухливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Спостерігається загальна тенденція до збільшення цієї

швидкості. Проте навколо деяких підприємств середовище особливо рухоме (фармацевтична, хімічна, електронна промисловість і ін.), а інші підприємства зміни зачіпають менше (меблева промисловість, виробництво тари, харчових консервів і ін.);

- невизначеність середовища залежить від кількості інформації, яку отримує організація і її достовірності. Якщо інформації мало або є сумніви в її точності, середовище стає більш невизначеним. Чим більш невизначеним є зовнішнє оточення, тим важче ухвалювати ефективні рішення.

Необхідність управління

Для того, щоб організація могла добитися реалізації своїх цілей, задачі повинні бути скоординовані за допомогою вертикального розподілу праці. У міру розростання організації людям складніше орієнтуватися, від кого вони повинні безпосередньо приймати вказівки. На цьому етапі робота з управління повинна бути чітко відокремлена від неуправлінської роботи, тобто організації повинні призначати керівників і визначати коло їх обов'язків і відповідальності. Не залежно від розмірів організації, необхідно координувати її роботу.

Організація як відкрита динамічна система

Система – це деяка цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок в характеристики цілого. Всі організації є системами. Оскільки люди є, в загальному значенні, компонентами організацій, разом з технікою, вони називаються соціотехнічними системами.

Існує два основні типи систем: закриті і відкриті. Всі організації є системами відкритими, оскільки характеризуються взаємодією із зовнішнім середовищем і здатністю пристосовуватися до його змін. Підходи, що розвиваються ранніми школами в управлінні, не могли задовольнити всім ситуаціям, оскільки в них передбачалося, принаймні неявно, що організації є закритими системами. Вони активно не розглядали середовище як важливу змінну в управлінні.

Модель організації як відкритої системи можна описати таким чином:

➤ на вході організація одержує від навколишнього середовища інформацію, капітал, людські ресурси і матеріали. Ці компоненти називаються *входами*;

➤ переробляючи входи в готову продукцію або послуги, організація одержує *виходи*, які вона вносить в оточуюче середовище.

Якщо управління організацією ефективно, то в ході процесу перетворення утворюється додаткова вартість входів. В результаті з'являються багато можливих додаткових виходів, такі як прибуток, збільшення частки ринку, збільшення об'єму продажів, реалізація соціальної відповідальності, задоволення працівників, зростання організації.

Зростання організації є однією з основних цілей організації. Проте бувають виключення, які можуть бути пов'язані з тим, на якій стадії життєвого циклу знаходиться організація.

Еволюція і концепція життєвого циклу організації

Життєвий цикл організації – це сукупність етапів, які проходить організація за період свого функціонування. Виділяють такі етапи життєвого циклу організацій:

1) народження (утворення) – період, тривалістю до 1 року. На цьому етапі організація ставить перед собою задачі щодо задоволення інтересів споживачів і пошуку своєї ринкової ніші. Головна мета на цьому етапі – виживання. Особливу увагу надається інноваціям. Характерна риса всіх організацій на цьому етапі – невелике число партнерів;

2) дитинство (від 1 до 2 років) – період, протягом якого спостерігається бурхливе зростання організації. Головна мета на цьому етапі – об'єднання досягнень короткострокових успіхів, з одного боку, з посиленням конкурентоспроможності і виживання, з другого боку;

3) юність (від 2 до 5 років) – спостерігається перехід від комплексного до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування і планування маркетингу. Головна мета на цьому етапі – забезпечення прискореного зростання і повне захоплення своєї частки ринку. В організації

з'являються фахівці з вузькоспеціалізованими знаннями;

4) зрілість – характеризується збалансованим зростанням на основі стійкої структури і чіткого управління. До управління приходять досвідчені адміністратори. Проникнення в нові сфери діяльності. В управлінні зароджується бюрократія. Цей етап ділять на три підетапи:

- а) рання зрілість (6-10 років), характеризується систематичним зростанням, організацію помічають конкуренти;
- б) проміжна зрілість (10-11 років), характеризується збалансованим зростанням і загостренням конкурентної боротьби;
- в) кінцевий етап зрілості (11-20 років) характеризується найгострішою конкурентною боротьбою, втратою інтересу до адаптації, оновлення, децентралізації. За відсутності відповідних заходів відбувається перехід до наступного етапу;

5) старіння (21-25 років) – спостерігається панування бюрократії на всіх рівнях управління, складні структури, великий апарат управління, ігнорування нових ідей. З'являється загроза банкрутства. Головна мета – виживання і стабільність;

б) відродження – прихід нової команди менеджерів, внутрішня реорганізація, запровадження інновацій. Головна мета – поживлення.

Цей життєвий цикл організації називають традиційним. Тривалість періодів приведена для організацій, що функціонують в країнах із стабільною економікою. Наявність шостого етапу можна вважати великим успіхом для організації, якщо це дійсно «відродження». Дуже часто шостий етап життєвого циклу для організацій – вихід з ринку.

Висновки

1. Категорія "менеджмент" не є синонімом категорії "управління". Менеджмент – це соціальне управління, тобто управління роботою людей.
2. Менеджмент – це наука зі своїми законами, принципами, методами, теоріями. Практичний менеджмент – це мистецтво застосовувати теоретичні

розробки в кожній конкретній ситуації.

3. Бізнесмен – це власник капіталу, генератор ідей. Менеджер обов'язково посідає постійну посаду на фірмі. Він виконавець, що запроваджує ідеї в життя.

4. Рівні управління є вертикальним розподілом праці, пов'язаної з виконанням управлінських функцій. Незалежно від того, скільки існує рівнів управління, керівників традиційно ділять на три категорії: керівники низової ланки, керівники середньої ланки і керівники середньої ланки.

5. Сферами менеджменту є виробництво, фінанси, кадри, інновації, інвестиції, маркетинг.

6. Процес управління складається з чотирьох взаємозв'язаних функцій: планування, організації, мотивації і контролю.

7. Чотири функції управління мають три загальні характеристики: всі вони вимагають ухвалення рішень, для всіх необхідна комунікація – обмін інформацією і всі потребують координації і регулювання.

8. Серед методів управління виділяють чотири основні групи: організаційні, адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи.

9. Наукове управління сконцентрувало увагу на зміні організації робіт для підвищення ефективності на неуправлінському рівні.

10. Класична школа спробувала визначити більш широкі універсальні принципи адміністративного управління організацією.

11. Школа людських відносин відстоювала думку про те, що розуміння людських потреб і соціальної взаємодії має ключове значення для досягнення успіху організацією.

12. Школа науки управління використовує при ухваленні рішень кількісні методики, такі як побудова моделей і дослідження операцій.

13. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей. Існують формальні і неформальні організації. Прості організації мають тільки одну мету. Складні організації мають набір взаємозв'язаних цілей.

14. Основні ресурси, що використовуються організацією, це люди, капітал,

матеріали, технологія і інформація.

15. Внутрішнє середовище організації – це цілі, задачі, структура, технологія і люди. Наявність внутрішнього середовища є загальною ознакою для всіх організацій.

16. Зовнішнє середовище для організації – це економічні умови, споживачі, профспілки, урядові акти, законодавство, конкуренти, суспільні погляди, техніка і технологія. Зовнішнє середовище знаходиться зовні меж впливу менеджерів. Розрізняють сили прямої і непрямой дії на організацію ззовні. До характеристик чинників зовнішнього середовища відносяться взаємозв'язана чинників, складність, рухливість і невизначеність.

17. Не залежно від розмірів організації, необхідно координувати її роботу.

18. Всі організації є відкритими системами.

19. У кожній організації є свій, не схожий на інші, життєвий цикл – період з моменту утворення організації до виходу з ринку (у гіршому разі) або до відродження.