

Лекція 2. Розвиток теорії практики менеджменту.

1. Історія розвитку менеджменту.
2. Наукові школи менеджменту.
3. Сучасні тенденції розвитку менеджменту.

Простежуючи еволюцію менеджменту, можна сказати, що витoki її сягають у глибину тисячоліть. Виникнення управлінської діяльності ми знаходимо в найдавніших суспільствах. В доісторичні часи полювання, спільна праця та охорона власної території вимагали чіткої координації дій кожного члена племені. Навряд чи можна було створити велетенські споруди та могутні імперії Стародавнього Світу без уміння керувати масами людей.

Управління як сфера людської діяльності виникло разом із формуванням соціуму – сукупності людей, що існують, певним чином взаємодіючи між собою у процесі спільного виконання тих чи інших робіт. Визначальним етапом у розвитку управління стало зародження і становлення державності. Перші приклади свідомого управління відносяться ще до V-III тисячоліть до н. е., що було зафіксовано на глиняних табличках, які дійшли до наших днів і засвідчили існування певного регламенту управлінської діяльності у древньому Єгипті та Шумері, пов'язаного з комерційними операціями і управлінням державою.

Мислителі Древньої Греції також внесли свій вклад у розвиток науки управління. Зокрема, Сократ, підкреслюючи важливість поділу праці і спеціалізації, бачив завдання управління у тому, щоб поставити кожну людину на належне їй місце.

У історичному контексті теорія управління виділяє п'ять значних стрибків у становленні управлінської науки, які виводять її на новий етап розвитку.

Перша управлінська революція характеризується як релігійно-комерційна і пов'язується із виникненням писемності у давньому Шумері (V-III тисячоліття до н.е.). Вважається, що це сприяло виникненню особливої касти жерців-бізнесменів, які вели діловий перепис і комерційні розрахунки. Письмова фіксація ділових угод підвищувала їх надійність і захищеність.

Друга управлінська революція називається «світсько-адміністративною» і пов'язується з діяльністю вавилонського царя Хамурапі (1792-1750 рр. до н.е.). Він опублікував збірку законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними верствами населення, завдяки яким посилювався контроль і відповідальність за виконання робіт.

Третя управлінська революція дістала назву «виробничо-будівельної». Вона відноситься до царювання асирійського правителя Навуходоносора (605-562 рр. до н.е.). Саме тоді будівельні роботи набули величезного розмаху і вимагали посилення контролю за діяльністю у сфері виробництва і будівництва. Такий контроль здійснювався з боку держави.

Одним з перших, хто дав характеристику управління як особливої сфери діяльності, був *Сократ* (470-399 рр. до н.е.). Він проаналізував різні форми управління, підкреслюючи важливість поділу і спеціалізації праці, наголошуючи, що причиною бідності суспільства, як правило, є відсутність кваліфікованого керівництва.

Дослідження Платона (428-348 рр. до н.е.) були присвячені глибокому аналізу поділу праці, розкриттю суті управління і контролю. Він обґрунтував класифікацію форм державного управління, здійснив спробу розмежувати функції органів управління і вважав, що управління повинно ґрунтуватися на законах.

Аристотель (384-322 рр. до н.е.) описав існуючий в той час державний устрій у майже 300 країнах, заклав підвалини вчення про домашнє господарство. Він заклав основи вчення про необхідність спілкування рабовласників з рабами і управління ними, а також обґрунтував моральні принципи управління господарством.

Четверта управлінська революція відноситься до періоду зародження капіталізму і стрімкого індустріального розвитку європейської цивілізації (XVII-XVIII ст.) Її головним результатом стало виникнення професійного управління.

Наука управління як цілісна система із своїм категорійним апаратом, принципами, методологією, рекомендаціями виникла лише у XX ст. Її появу пов'язують із п'ятою управлінською революцією, що відома під назвою «бюрократична». В її основу була покладена концепція «раціональної бюрократії», яка відводила велику роль у забезпеченні ефективності управління формуванню ієрархічних структур, розподілу управлінської праці, чіткому визначенню посадових обов'язків і встановленню відповідальності менеджерів за їх виконання.

Шостою управлінською революцією можна вважати всебічне впровадження у практику управління інформаційних технологій, що неймовірно прискорило процеси отримання і обробки інформації і зробило можливості росту організацій практично безмежними. Така революція має назву "інформаційної".

У другій половині, й особливо наприкінці XIX століття, економічні процеси значно ускладнюються, утворюються величезні корпорації, відбувається централізація банків і транспортних мереж, прискореними темпами розвивається науково-технічний прогрес. У цей час людство стає свідком дійсно революційних винаходів та відкриттів, що розкривали нові безмежні можливості для масового виробництва товарів широкого вжитку. Значно посилюється конкурентна боротьба, що вимагає застосовувати нові маркетингові підходи у господарській діяльності підприємств та організацій.

Усе це вимагало більшої спеціалізації управління, а відтак місце індивідуального власника і керівника почав обіймати найманий спеціаліст-менеджер.

Незважаючи на те, що організації існують з початку створення світу, до XX сторіччя мало хто замислювався над тим, як управляти ними системно. Люди хотіли заробити більше грошей, здобути політичну владу. Неусвідомлені пошуки теоретичних підходів до управління почалися в епоху *становлення капіталізму* і тон в них завдавали філософи. Вони робили спроби відповісти на запитання: *що спонукає людей до активних дій?*

2.Наукові школи менеджменту

Школа наукового управління (1885-1920рр).

Розвиток виробництва на межі XIX – XX ст. змусив керівників зосередитись на розробці наукових і раціональних принципів управління людьми, обладнанням, ресурсами. Вчені й практики, які вирішували як збільшити продуктивність виробництва, започаткували школу наукового управління. Її засновники (представники великого бізнесу) – Фредерік Уїнслоу Тейлор (металургія), Генрі Гант (харчова промисловість), Генрі Форд (автомобільна промисловість), Френк і Лілія Джилбрет, та ін.

Засновник школи Фредерік Уїнслоу Тейлор вивів ряд загальних принципів управління, серед яких:

- розробка оптимальних методів виконання робіт (вивчення зусиль і рухів робітників, нормування часу виконання окремих операцій);
- розподіл операцій і праці між робітниками і менеджерами на конкретні функції і завдання ;
- встановлення розцінок на окремі роботи на основі конкретних знань;
- професійна підготовка робітників;
- використання менеджерів для контролю і аналізу результатів робіт технологічного циклу.

Адміністративна (класична) школа управління (1920-1950 рр).

Прагнення визначити загальні характеристики і закономірності розвитку організацій стимулювали формування класичної школи в менеджменті.

Засновниками школи є французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль і його послідовники Ліндалл Урвік, Джеймс Муні, Аллен Рейлі (формальна логіка при побудові ефективної організації), Лютер Гьюлік (синтетична концепція управління), Макс Вебер (проблеми лідерства й бюрократичні структури влади в організації), Гаррі Емерсон (нормування, стимулювання, диспетчеризація) та ін.

А.Файоль (1841-1925 рр.), якого називають батьком менеджменту, розробив класифікацію основних операцій підприємства, загальні принципи побудови структури організацій, принципи управління.

А.Файоль виділяє наступні шість операцій:

1. Технічні операції (виробництво, обробка);
2. Комерційні операції (купівля, продаж);
3. Фінансові операції (залучення та розпорядження);
4. Страхові операції (страхування та охорона майна і осіб);
5. Облікові операції (бухгалтерія, статистика, тощо);
6. Адміністративні операції (передбачення, організація, розпорядництво, координація, контроль).

Принципів управління за А. Файолем - наступні чотирнадцять:

1. Розподіл праці між виконавцями.
2. Дисципліна.
3. Влада, повноваження і відповідальність.
4. Єдність розпорядництва і керівництва.
5. Підпорядкування індивідуальних інтересів інтересам організації.
6. Винагорода персоналу (система оплати повинна бути справедливою і стимулювати діяльність персоналу).
7. Централізація управління (концентрація влади на вищому рівні).
8. Ієрархія структури управління.
9. Порядок (все на своєму місці).
10. Справедливість, що забезпечує відданість персоналу.
11. Стабільність робочого міста персоналу.
12. Ініціатива персоналу.
13. Корпоративний дух.
14. Об'єднання зусилля персоналу і менеджерів у вирішенні завдань і цілей підприємства.

За А.Файолем адміністрування є основою управління. Керувати значить:

- передбачати майбутнє і виробляти програму дій;
- організовувати і будувати організм підприємства (соціальний, матеріальний);
- розпоряджатися – змусити персонал працювати добре;
- координувати роботу персоналу підприємства на вирішенні стратегічних і поточних завдань;
- контролювати, щоб все здійснювалось згідно встановленим правилам і розпорядженням.

Школа управління з позицій людських стосунків (з 30-х років ХХ ст. до нашого часу).

В умовах переходу від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства визріла необхідність пошуку нових форм управління, для яких характерним був соціологічний і психологічний ухил. Засновниками цієї школи вважають професора школи бізнесу Гарвардського університету Елтона Мейо. Його послідовниками є Фредерік Герцбергер, Дуглас Мак-Грегор, Мері Паркер Фоллет, Абрахам Маслоу, Р. Оуена та ін.

Основні ідеї цієї школи:

- управління є соціально-психологічний, а не економічний процес;
- в основі управління знаходиться людина, яка має свої потреби, інтереси і мотивації;
- продуктивність праці виконавця залежить не стільки від матеріальних, як від психологічних та соціальних факторів;
- люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки стосункам з іншими людьми;
- задоволення персоналу роботою приводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

З 50-х років ХХ ст. від школи людських відносин відокремлюється школа поведінкових наук, представниками якої є Ренсіс Лайкерт, Фредерік Герцберг, Дуглас Мак-Грегор, Абрахам Маслоу ін..

Школа зосереджує свої зусилля на методах налагодження міжособистісних відносин. Основні принципи поведінкової школи, які використовують в менеджменті персоналу наступні:

- лояльність до працюючих;
- створення психологічного клімату, що сприяє розкриттю здібностей працівників організації;
- встановлення дольової участі кожного співробітника в загальних результатах;
- уміння менеджера слухати всіх та дотримуватись етичних норм;
- висока якість особистої роботи менеджера.

Школа науки управління (кількісна школа).

Починаючи з 60-х років ХХ ст. до нашого часу розвивається нова школа науки управління як наслідок появи нових методів прийняття рішень з використанням математики, кібернетики, теорії ймовірностей, статистики, комп'ютерних технологій. Найбільш відомими представниками цієї школи є Н.Вінер, А.Берг, Л.Канторович, В.Глушков, Д.Марч, Г.Саймон, П.Друкер, Р.Паскаль, Р.Акофф, Д.Вудворд, Д.Томпсон, Н. Лоуренс та ін.. Представники кількісної школи (економіко-математичний підхід) розглядали управління як процес, який можна відобразити відповідними

математичними моделями і на цій основі знаходити оптимальні рішення. При цьому важливим є одержання, обробка і аналіз практичних даних функціонування системи управління. Основне завдання – забезпечення керівників інформаційною базою, необхідною для прийняття ефективних рішень.

Головні характеристики школи:

- основна увага зосереджується на прийнятті рішень;
- критерієм діяльності є економічна ефективність;
- використання формалізованих методів і моделей в управлінні;
- використання комп'ютерів для обробки інформації;
- використання системного, процесного і ситуаційного підходів до управління.

Процесний підхід розглядає управління як цикл взаємозв'язаних загальних функцій (планування, організація, мотивація, контроль, аналіз) і задач. Це потребує проектування відповідних операційних та інформаційних систем, їх програмування і комп'ютеризації. Широке застосування методів кількісного аналізу на основі математичних і логічних моделей забезпечило розробку складних моделей зі значною кількістю змінних щоб описати реальність.

Системний підхід розглядає організацію (фірму, підприємство) як систему - сукупність зв'язаних елементів системи (структура, технологія, виробники), що орієнтовані на виконання поставлених цілей в умовах динаміки навколишнього середовища.

Основні положення системного підходу в управлінні організацією:

- організація розглядається як відкрита до зовнішнього середовища система як цілісність, що складається з взаємозалежних підсистем (елементів), кожна з яких вносить свій внесок до характеристик цілого.
- для організації як системи характерна структуризація цілого на окремі елементи і ієрархічна побудова структури управління.
- зміни показників організації обумовлена впливом різних факторів як з середини, так і з зовні системи.
- зміни кожного елементу в системі приводить як до змін інших елементів, так і до змін системи в цілому.

Ситуаційний підхід (започатковано в 60-х роках ХХ ст. як продовження системного підходу) передбачає використання різних методів управління відповідно до ситуації. Під ситуацією розуміється конкретний набір обставин, змінних, що роблять вплив на організацію на конкретний час. Розгляд конкретної ситуації дозволяє керівнику знайти найкращі методи прийняття рішень.

3. Сучасні тенденції розвитку менеджменту

Сучасна система поглядів на управління сформувалася під дією об'єктивних змін у світовому суспільному розвитку. Відбувається визнання соціальної відповідальності менеджменту і бізнесу як перед суспільством, так і перед людьми, працюючими в організації. В управлінні економікою необхідно враховувати наступні глобальні тенденції:

- значний ріст чисельності населення в світі, а марнотравне використання природних ресурсів призводить до руйнування зовнішнього середовища, екосистем, втрати біологічного різноманіття і генетичних ресурсів;
- збільшення вживання природних ресурсів та їх малоефективне і нераціональне використання призводить до того, що їх поновлення (вода, повітря, ліс та ін.) не поспіває при цьому відновлюватися;
- нераціональне використання ресурсів супроводжується забрудненням атмосфери, води і ґрунту такими з'єднаннями, які розкладаються на протязі тривалого часу, а самою складною і найбільш небезпечною проблемою є зміни клімату.

Європейська модель управління має наступні основні складові:

- **головна задача** – забезпечення ефективного функціонування ринкових механізмів як основи економічної системи країни і добробуту її громадян, а конкурентні відносини сприяють економічному прогресу і підвищенню продуктивності праці;
- підтримка виробника і розвитку виробництва здійснюється за рахунок зниження державою податків і зборів, а основні доходи повинні залишатися у підприємця, який особисто піклується про розвиток своєї справи і своєї сім'ї, а функції соціальної благодійності та державного розподілу пільг і дотацій повинні бути обмежені;
- державна економічна стратегія соціально орієнтована і виконує функцію соціального вирівнювання, тому що велика різниця в доходах може викликати в країні ряд соціальних і політичних проблем;
- розміри соціальних пільг з ростом суспільного добробуту повинні скорочуватися, кожна людина повинна забезпечувати своє майбутнє в ролі активної трудової діяльності, накопичуючи кошти і використовуючи систему пенсійного страхування.

Шведська модель управління направлена на створення системи соціального захисту населення, яка гарантує рівні можливості підвищення добробуту як працездатних, так і непрацездатних. Для досягнення цієї мети передбачена система таких державних заходів:

- надання матеріальної допомоги бідним за рахунок вилучення пільг у багатих;
- забезпечення умов для високих заробітків, які не суперечать закону;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату як у суспільстві, так і у трудових колективах;

- забезпечення стабільності в суспільному житті;
- захист громадянських і політичних свобод;
- захист від політичного переслідування і свавілля адміністрації;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату як у суспільстві в цілому, так і в окремих колективах.

Американська модель управління має наступні характерні ознаки:

- орієнтація кадрової політики на вузьку спеціалізацію, індивідуальні навички та ініціативу, підбір спеціалістів на ринку праці здійснюється через мережу університетів і шкіл бізнесу; чітка формалізація структури управління;
- залежність оплати праці від індивідуальних результатів, заслуг робітника, продуктивності його праці;
- індивідуальна відповідальність менеджера; орієнтація на вузьких спеціалістів;
- самофінансування.

Японська модель управління по основним підходам значно відрізняється від американської і передбачає наступні заходи:

- пожиттєвий найм на роботу управлінських кадрів, підготовка і навчання на фірмі без відриву від виробництва, широке використання праці випускників шкіл і вузів;
- гнучкий неформальний підхід до побудови структури управління;
- колегіальна відповідальність за ухвалені рішення; залежність оплати праці від віку, стажу, показників діяльності групи;
- орієнтація на керівників універсального типу; широке залучення займаних коштів.

Українська модель управління має наступні характерні особливості:

- орієнтація багатьох досвідчених керівних кадрів на командну систему, яка придушує ініціативу підлеглих, що заважає підприємствам і організаціям пристосовуватися до нових економічних умов;
- переважання в організаціях вертикальних, формальних зв'язків і відносин;
- недооцінка горизонтальних зв'язків і відносин; слабе врахування сучасних тенденцій в розвитку підприємств і використання нових типів організацій, орієнтованих на ринок;
- недостатнє бажання значної частини керівників делегувати повноваження і відповідальність своїм заступникам, намагання все зробити самому і особисто контролювати;
- слабе залучення співробітників до управління підприємствами та їх підрозділами, що в значній мірі не враховує знання і досвід працюючих;
- повне копіювання західних методів управління підприємством, ігноруючи вітчизняний досвід;
- відсутність гнучкості у швидкому реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;
- недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих та нормативних актів;
- ігнорування норм ділової етики, а також порушення підприємцями елементарних етичних правил при здійсненні бізнесових операцій;
- відсутність у багатьох підприємців фундаментальних знань про технологію виробництва, економіку і менеджмент як науку управління;
- основним принципом діяльності багатьох менеджерів є прагнення більше і будь-якою ціною заробити сьогодні, що призводить до появи фірм-одноденок;
- залежність оплати праці найманих працівників від взаємовідносин з керівниками, а не від кваліфікації та результатів праці;
- неувага до працюючих та ігнорування етики управління, свавілля, обман і грубість, стали нормою поведінки окремих керівників, особливо в приватних підприємствах;

– недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності, хоча в цьому простежується певний прогрес.

Можна зробити загальний висновок, що українська модель управління поки тільки формується.