

# ТЕМА 2. РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ

## **Навчальні цілі**

*Поглибити уявлення про сутність менеджменту з позиції вивчення історії розвитку науки управління.*

*З'ясувати логіку розвитку науки управління та формування її сучасних перспектив.*

*Критично дослідити ключові ідеї класиків менеджменту.*

*Розкрити сутність інтегрованих (синтетичних) підходів до управління як бази для розробки сучасних концепцій та моделей менеджменту.*

*Ідентифікувати сучасні тенденції у розвитку науки управління та фактори, що їх обумовлюють.*

*Підвести студентів до розуміння того, що різні теорії менеджменту не тільки взаємно виключають, але й доповнюють одна одну в межах сучасного уявлення про сутність менеджменту.*

## **План лекції**

**1. Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки.**

**2. Ранні теорії менеджменту.**

**3. Інтегровані підходи до управління.**

**4. Сучасні напрямки розвитку науки управління**

---

# **Основні напрямки розвитку науки управління**

---

## Ранні теорії менеджменту

1. Класична теорія менеджменту:
  - Школа наукового управління
  - Адміністративна школа управління
2. Неокласична (поведінкова) теорія менеджменту:
  - 2.1. Школа людських стосунків
  - 2.2. Школа організаційної поведінки
3. Кількісна теорія менеджменту  
(школа науки управління)

## Інтегровані (синтетичні) підходи до управління

1. Процесний підхід
2. Системний підхід
3. Ситуаційний підхід

## Сучасні напрямки розвитку науки управління

1. Глобалізація менеджменту
2. Об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини
3. Гуманізація управління
4. Посилення технократичного аспекту управління

## ***Загальна характеристика ранніх теорій менеджменту***

---

Для початкової стадії розвитку наукових знань про управління (ранні теорії менеджменту) характерним був одномірний підхід, за якого наголос робився на дослідженні одного з таких елементів управління: управлінської задачі, власне управлінської діяльності, поведінці і взаємовідносинах людей в організації, прийнятті управлінських рішень. Залежно від прийнятого напрямку досліджень виділяють такі школи менеджменту:

*Школа наукового управління* (Ф.Тейлор, Г.Форд, Френк і Ліліан Гілбрейт, Г.Гантт). Теорії ґрунтувалися на механістичному розумінні людини, її місця в організації і сутності її діяльності та були спрямовані на вирішення проблем підвищення продуктивності праці шляхом удосконалення операцій ручної праці на основі її наукової організації

*Школа адміністративного управління* (А.Файоль, Г.Емерсон, Л. Урвік, М.Вебер). Представники школи опрацьовували підходи до ефективного управління організацією в цілому, концентрували увагу на вивченні сутності та змісту управлінської (адміністративної) діяльності, намагалися виділити загальні принципи та закономірності управління організаціями

*Школа людських стосунків* (Е.Мейо, М.П.Фоллетт, А.Маслоу, Д. МакГрегор). В центрі уваги теоретиків цієї школи знаходиться людина, її індивідуальна поведінка й міжособові стосунки. В основу концепції людських стосунків покладено ідею про те, що застосування прийомів управління міжособовими стосунками, досягнення гармонії у взаємовідносинах між менеджерами і робітниками призводить до зростання продуктивності праці та ефективності організації

---

Школа організаційної поведінки (К.Арджиріс, Р.Лайкерт, Ф. Герцберг). Дослідження теоретиків школи організаційної поведінки (біхевіоризм) також зосереджені на людині. Але на відміну від представників руху за людські стосунки, вони шукали відповіді на запитання щодо природи соціальної взаємодії в колективі, влади та авторитету, комунікацій, лідерства, організаційної культури, управління конфліктними ситуаціями, тобто різних аспектів групової поведінки

Кількісна школа (Р.Аккоф, Г.Саймон, Л.В.Канторович). Представники кількісної школи розглядали управління як певний логічний процес, котрий можна відобразити за допомогою відповідних математичних моделей і на закладі цього забезпечити прийняття оптимальних управлінських рішень. Фактично дослідження теоретиків цієї школи спрямовані на розробку кількісних методів обґрунтування управлінських рішень (дослідження операцій)

## Концепція й принципи наукового управління Ф. Тейлора

Концепцію наукового управління Ф. Тейлор сформулював як необхідність послідовної реалізації таких 4 кроків управління:



1) аналіз робочої ситуації (у будь-якій робочій ситуації можна виділити три основні елементи):

- загальне завдання 

ЗЗ
----
- робітники (виконавці) 

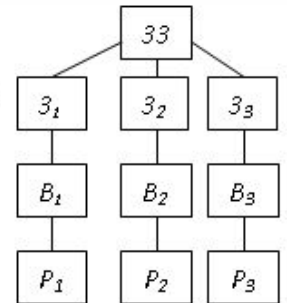
Р
---
- менеджер 

М
---

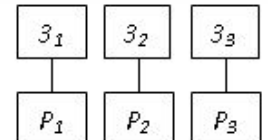


2) аналіз змісту загального завдання:

- розподіл загального завдання на окремі задачі
- визначення вмінь та якостей, які необхідні для їх виконання
- визначення необхідної кількості робітників

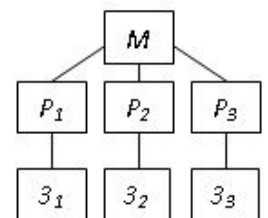


3) підбір робітників для виконання окремих задач



4) продовження управління: встановлення

взаємозв'язків, координація та планування діяльності всієї робочої групи



Принципи наукового управління за Ф.Тейлором:

- 1) розробка оптимальних методів виконання роботи на закладі наукового вивчення витрат часу, рухів, зусиль тощо;
- 2) чітке дотримання розроблених стандартів;
- 3) підбір, навчання й розстановка робітників на такі робочі місця, де вони будуть найкориснішими;
- 4) оплата за результатами праці (більші результати - більша оплата);
- 5) необхідність спеціалізації управлінської праці;

## **Концепція й "універсальні принципи управління" А. Файоля**

---

*Узагальнюючи власний багаторічний досвід практичної управлінської діяльності А. Файоль дійшов висновку, що функціонування будь-якої господарської організації як цілісного організму пов'язано з виконанням таких шести видів діяльності:*

- 1. технічні операції (виробництво);*
- 2. комерційна діяльність (закупівельна, збутова);*
- 3. фінансова діяльність (пошук, залучення та оптимальне використання капіталу);*
- 4. захисна діяльність (захист власності та співробітників організації);*
- 5. облікові операції (аналіз, бухгалтерія, статистика);*
- 6. управління*

*Управлінська діяльність може розрізнятися залежно від розмірів організації, рівня управління, інших факторів, але обов'язково включає в себе п'ять таких функцій управління:*

- 1. планування (врахування майбутнього і розробка програми дій);*
- 2. організація (побудова матеріального і соціального організмів підприємства);*
- 3. розпорядництво (спонукання робітників до продуктивної праці);*
- 4. координація (пов'язування, об'єднання, гармонізація всіх дій та всіх зусиль);*
- 5. контроль (перевірка реального виконання згідно встановлених правил та виданих розпоряджень)*

Для того, щоб забезпечити успіх в реалізації зазначених функцій, менеджер має дотримуватися чотирнадцяти таких "універсальних принципів управління":

1. розподіл праці (поділ робочих обов'язків);
2. влада (право віддавати накази і нести відповідальність за результати);
3. дисципліна (дотримання угод, укладених між організацією та її співробітниками);
4. єдність розпорядництва (працівник має отримувати розпорядження і бути підзвітним одному керівнику);
5. єдність керівництва (всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватися під керівництвом одного начальника);
6. підпорядкування індивідуальних інтересів загальним (інтереси будь-кого з працівників або групи працівників не можуть переважати інтереси організації загалом);
7. винагорода (працівники мають одержувати за свою працю гідну винагороду);
8. централізація (централізація означає ступінь, до якого підлеглі беруть участь в ухвалі рішень);
9. скалярний ланцюг (ієрархія влади від найвищого керівництва до нижчих рівнів);
10. порядок ("усього своє місце і все на своєму місці");
11. рівність (менеджер мають ставитися до своїх підлеглих справедливо й доброзичливо);
12. стабільність складу персоналу (сприяння довгостроковим стосункам із співробітниками організації);
13. ініціатива (сприяння і заохочення підлеглих до пошуку і висування нових ідей);
14. корпоративний дух (формування духу однієї команди, сприяння єдності персоналу організації)

## Концепція "ідеальної бюрократії" М.Вебера

За результатами досліджень проблем лідерства і бюрократичної структури влади в організації М.Вебер виділив три такі типи організацій: харизматична організація (керівник має надзвичайно привабливі для підлеглих особисті якості);

традиційна організація (виникає на основі харизматичної, коли відбувається зміна лідера: члени організації за традицією підкоряються новому керівнику);

бюрократична (ідеальна) організація (ґрунтується на спеціальному розподілі влади, який забезпечує керівнику можливість бути лідером в організації. В основу бюрократичної організації покладено принцип раціональності, а не харизми або традиції)

М.Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель. Як ідеал, до якого повинні прагнути всі організації. Саме така модель, на його думку, спроможна забезпечити швидкість, точність, порядок, визначеність, безперервність і передбачуваність в діяльності організації. "Ідеальна бюрократія" за М.Вебером має такі основні характеристики:

1. Поділ праці (робочі обов'язки поділяються на прості, рутинні та чітко визначені завдання)
2. Ієрархія влади (офіси або посади розташовуються за принципом ієрархії, де кожний наступний рівень контролюється і керується вищим рівнем)
3. Формальний добір (усі члени організації добираються на основі технічної майстерності, визначеної за результатами навчання, освіти або формальної співбесіди)
4. Формальні правила та регулятивні норми (щоб забезпечити уніфікованість та регулювати дії підлеглих, менеджери мають значною мірою орієнтуватися на формальні організаційні правила, стандарти, показники оцінки роботи)
5. Знеособлений характер (правила та норми контролю застосовуються уніфіковано, безвідносно до особистостей підлеглих та індивідуальних уподобань менеджерів)
6. Орієнтація на службове просування (менеджери є не власниками керованих ними підрозділів, а професійними чиновниками. Вони працюють за фіксовану зарплату і просуваються службовими щаблями в межах організації)



## **Основні результати Хоуторнських експериментів Е.Мейо**

---

Результати проведених групою вчених на чолі з Е.Мейо впродовж 1927-1932 рр. так званих Хоуторнських експериментів засвідчили, що поведінка людини на робочому місці та результати її праці принципово залежать від того: у яких соціальних умовах вона знаходиться на роботі; які взаємовідносини у працівників існують поміж собою; які стосунки складаються між робітниками і менеджерами. Інтерпретація емпіричних даних Хоуторнських експериментів дозволила Е.Мейо зробити такі висновки:

1. Людина являє собою соціальну істоту, яка орієнтована на колектив і включена в контекст групової поведінки. Е.Мейо запропонував нове поняття "соціальна людина", на поведінку якої впливають стосунки з іншими робітниками і групові норми, на відміну від "раціональної людини", поведінку якої визначають особисті економічні інтереси
2. Підвищення продуктивності праці робітників пов'язано не тільки з фізичними умовами і рівнем оплати праці, але й зі змінами соціальної ситуації в робочій групі
3. Працівники більш чутливі до соціального впливу групи, ніж до спонукань і засобів контролю, що використовуються керівниками
4. Винагородження (заробітна плата) значно меншою мірою впливає на продуктивність праці робітника, ніж групові стандарти, групові відчуття та рівень соціальної захищеності

Загальний висновок. На поведінку робітника впливають не тільки економічні стимули, але і його соціальні потреби. Поряд із формальними схемами робочого середовища поведінка робітника детермінована його людською природою. Отже, керівники повинні звертати особливу увагу на створення сприятливого соціального середовища в організації, що у підсумку і підвищує ефективність її діяльності

## **Загальна характеристика інтегрованих підходів до управління**

Для інтегрованих або синтетичних підходів до управління, які долають одномірність ранніх теорій менеджменту, характерними є:

- погляд на управління як на багатомірне, комплексне явище, яке пов'язано чисельними зв'язками як з внутрішнім, так і зовнішнім середовищем;
- визнання наявності синергічного ефекту, тобто того, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми його складових частин;
- заперечення наявності універсальних підходів до управління та загальних принципів побудови і здійснення управління.

Процесний, системний та ситуаційний підходи до управління не є концепціями менеджменту, які складаються з певних положень, а являють собою скоріше способи або образи мислення, які у комплексі розглядають різні аспекти управління:

1. Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних і неперервних дій (функцій управління). Кожна функція, у свою чергу складається з підфункцій. Всі функції та підфункції об'єднуються пов'язуючими процесами комунікацій та прийняття рішень і доповнюються лідерством. Таким чином процес управління є загальною сумою всіх функцій, підфункцій, пов'язуючих процесів та лідерства.

2. Системний підхід стверджує, що організацію слід розглядати як систему в сукупності частин, з яких вона складається та зв'язків з її зовнішнім середовищем. Отже в управлінській діяльності необхідно враховувати вплив і взаємозв'язки чисельних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Щоб вижити організація має пристосуватися до змін у середовищі. Головні причини того, що робиться у середині організацій слід шукати за її межами. Таким чином управління – це процес адаптації організації до змін у середовищі її функціонування.

3. Ситуаційний підхід визнає, що результати одних і тих самих управлінських дій в різних ситуаціях можуть суттєво відрізнятися. Тому в процесі здійснення управління менеджери повинні враховувати конкретну ситуацію, набір конкретних обставин, які впливають на організацію в даний момент. З точки зору ситуаційного підходу, управління є мистецтвом менеджера усвідомити ситуацію, визначити її характеристики, вибрати відповідну модель управління і вже потім

# Графічна інтерпретація моделі “конкуруючих цінностей” Р.Куінна

Чисельні концепції та моделі менеджменту поглиблюють наші уявлення про сутність менеджменту, проте жодна з них сама собою не є достатньою. Кожна з концепцій менеджменту концентрує увагу на окремих аспектах феномена управління, але водночас затемнює інші не менш важливі його характеристики.

На думку Роберта Куінна з'ясування суперечливості цінностей різних концепцій менеджменту дозволяє зробити висновок про те, що всі вони (концепції) не тільки взаємно виключають, але й доповнюють одна одну і є однаково важливими елементами феномена управління (див. рис.)



## **Моделі менеджменту в концепції "конкуруючих цінностей" Р. Куїнна**

Характеристики моделі	Моделі			
	Раціональних цілей	Внутрішніх процесів	Людських відносин	Відкритих систем
1. Основні представники	Ф.Тейлор, Л. та Ф. Гілбрейт	А.Файоль, М. Вебер	Е.Мейо, М. Фоллетт, Ч. Берnard	Дж.Вудворд, Т.Барнс, Дж.Сталкер та ін.
2. Критерії ефективності	Продуктивність, прибуток	Стабільність, безперервність	Зобов'язання, мораль, згуртованість	Здатність до адаптації, зовнішня підтримка
3. Засоби/цілі	Чітке керування забезпечує продуктивні результати	Рутинізація призводить до стабільності	Залучення до участі призводить до зобов'язань	Безперервне оновлення гарантує зовнішню підтримку
4. Особлива увага	Раціональний аналіз, вимірювання	Визначення відповідальності, документування	Участь, узгодженість	Творче вирішення проблем, інновації
5. Ролі менеджера	Керівник і плановик	Спостерігач і координатор	Наставник і помічник	Інноватор і посередник

## **Термінологічний словник**

---

**Адміністративна школа управління** (класична теорія організації) - система поглядів на менеджмент, що опрацьовували підходи до удосконалення управління організацією в цілому (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард).

**Процесний підхід до управління** - система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності.

**Системний підхід до управління** - система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

**Ситуаційний підхід до управління** - система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

**Школа людських відносин** - система поглядів на менеджмент, що досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації.

**Школа науки управління** (кількісний підхід) - система поглядів на менеджмент, що розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

**Школа наукового управління** – система поглядів на менеджмент, що спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці (Френсіс Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант).

**Школа організаційної поведінки** - система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

## Література:

### Основна:

- Афанас'єв М. Основи менеджменту: Навч.- метод. посіб. / Харківський держ. економічний ун- т. — Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. — 481с.
- Баєва О. В. Основи менеджменту: Практикум/ О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 522 с.
- Белінський П. І., Лук'янова Л. М., Маниліч М. І. Основи теорії менеджменту організації: Навч.-метод. посібник / П.І. Белінський (заг.ред.). — Чернівці, 1999. — 188с.
- Варналій З. Основи підприємництва: Навчальний посібник/ Захарій Варналій., - 3-тє вид., виправл. і доп.. - К.: Знання-Прес, 2006. - 350 с.
- Вершигора Е. Менеджмент: Учебное пособие/ Евгений Вершигора., - М.: Инфра-М, 2004. - 256 с.
- Виноградська А. Основи підприємництва: Навч. посіб./ Алла Виноградська., - 2-е вид., перероб. і доп.. - К.: Кондор, 2005. - 540 с.
- Виханский О. Менеджмент: [Учебник]/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. - [2-е изд.]. - М.: Фирма «Гардарика», 2003. - 415 с.
- Галицький В.П. Забезпечення ефективної діяльності організації.К., 2002.
- Герчикова И. Менеджмент: Учебник : [Для экон. спец. вузов]/ Ирина Герчикова., - 2-е изд., перераб. и доп.. - М.: Банки и биржи, 2002. - 478 с.
- Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник для студ. экон. спец./ Рикі Гріфін, Володимир Яцура., - Львів: БаК, 2001. - 605 с.
- Єрмошенко М. Менеджмент: Навчальний посібник/ Микола Єрмошенко, Сергій Єрохін, Олег Стороженко,; Національна академія управління. - К.: Національна академія управління, 2006. - 655 с.
- Кузьмін О. Основи менеджменту: Підручник/ Олег Кузьмін, Ольга Мельник., - К.: Академвидав, 2003. - 414 с.
- Мексон М.Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.
- Садиков М.А. Основы бізнесу та підприємництва: навч. посіб./ М.А. Садиков: МВС України, Харк.нац.ун-т внутр.справ. -Х.:ХНУВС, 2009. -150с.
- Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 415 с.
- Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
- Цигилик І. І. Основи підприємництва: Навч. посіб./ І. І. Цигилик, Т. М. Паневник, З. М. Криховецька; Мін-во освіти і науки України, Ін-т менеджменту та економіки "Галицька академія". - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 239 с.
- Шваб Л.І. Основи підприємництва : Навч. Посібник. 2-е вид. - К.: Каравела, 2007. - 368с.
- Шегда А. Менеджмент: Учебник/ Анатолий Шегда., - 3-е изд., испр. и доп.. - К.: Знання, 2006. - 645 с.
- Шокун В. Основи менеджменту: Навч. посіб. для дистанц. навчання / Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини "Україна". — К. : Ун-т "Україна", 2005. — 340с.

### Додаткова:

- Бандурка О.М., Духов В.Є., Петрова К.Я., Червяков І.М. Основи економічної безпеки. - Х.: Нац. ун-т вн. справ. 2002.- 236с.
- Васенко В.К., Комісар С.Б., Малікова І.В., Полятикіна Л.І., Шалигіна І.В. Основи малого бізнесу і підприємницької діяльності. - Суми: ВАТ СОД видавництво "Козацький вал", 2002. - 185 с.
- Герчикова И. Н. Государственное регулирование предпринимательской деятельности: государственное и межфирменное: Учеб. пособие. - М.: Консалтбанкир, 2002. - 704 с.
- Гетьман О. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Оксана Гетьман, Валентина Шаповал,; Мін-во освіти і науки України, Дніпропетровський ун-т економіки і права. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 487 с.
- Економіка підприємства: Навчальний посібник/ П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін.. - К.: Ельга-Н: КНТ, 2007. - 777 с.
- Классики менеджмента = The IEBM Handbook of management Thinking: Энцикл. / Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского / Под ред. М. Корнера. — СПб.: Питер, 2001.— 1168 с
- Основи економічної теорії: Підручник /За заг. ред. д-ра экон. наук, проф. Л.С. Шевченко. - Х.: Право, 2008. - 448 с.