

# ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА: СУТНІСТЬ, ОСНОВНІ ПІДХОДИ

- 1.1. Сутність і основні підходи в менеджменті.*
- 1.2. Суб'єкт та об'єкт управління: характеристика, взаємозв'язок і взаємодія.*
- 1.3. Формування і розвиток науки про управління.*
  - 1.3.1. Зародження науки про управління.*
  - 1.3.2. Еволюція наукових шкіл менеджменту.*
- 1.4. Принципи, рівні, мета, завдання менеджменту.*

## 1.1. Сутність і основні підходи в менеджменті

Термін «мистецтво управління» зустрічається в давніх трактатах мислителів Китаю, Риму, Греції. Зміст цього поняття має різноманітне тлумачення, що викликане специфікою суспільного укладу різних країн. Так, наприклад, у Римській імперії мистецтво управління означало мистецтво панувати, мистецтво державного управління і підбору кадрів.

Термін «менеджмент», у значенні управління з'явився в США, однак на сьогодні став відомим практично кожній освіченій людині у всьому світі. Вперше поняття «науковий менеджмент» почали використовувати на початку ХХ ст., що було пов'язано з публікацією книги Ф. Тейлора «Принципи наукового управління» у 1911 р. Подальші роботи А. Файоля, Г. Емерсона дозволили узагальнити численний практичний досвід і створити напрямки школи наукового управління.

Значимість менеджменту була особливо чітко усвідомлена у тридцяті роки ХХ ст. Уже тоді стало очевидним, що діяльність ця перетворилася на професію, галузь знань – на самостійну дисципліну, а соціальний шар – на дуже впливову суспільну силу. Роль цієї зростаючої суспільної сили змусила заговорити про «революцію менеджерів», коли з'явилися корпорації-гіганти, що володіли величезним економічним, виробничим, науково-технічним потенціалом, порівняним за потужністю з цілими державами.

У культурі багатьох країн поняття «менеджмент» дуже часто стоїть поруч із поняттям «бізнес». Бізнес – це діяльність, що спрямована на одержання прибутку за допомогою створення і реалізації певної продукції або послуг. «Управління бізнесом» (*business management*) – це керування комерційними, господарськими організаціями. Термін «менеджмент»

застосовують до будь-яких типів організацій. Але якщо мова йде про державні органи будь-якого рівня, доцільніше використовувати термін «*public administration*» – «державне управління».

Поняття «менеджмент» широко трактують у світовій літературі з питань управління.

У загальнодоступному розумінні «менеджмент» – це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Тому часто під менеджментом розуміють функцію управління, тобто вид професійної діяльності з управління людьми в будь-якій галузі економіки (промисловості, торгівлі, будівництві, транспорті, банківській діяльності, індустрії гостинності та ін.) і в будь-якій сфері діяльності (виробництві, збуті, фінансах та ін.), якщо вона спрямована на отримання прибутку (підприємницького доходу) як кінцевого результату.

Англійський термін «менеджмент» (*management*) не перекладається на російську і українську мови дослівно, хоча його і прийнято перекладати як «управління», а поняття «менеджер» – як «керівник».

Термін «менеджмент» походить від кореня латинського слова «рука». Спочатку воно відносилось до сфери управління тваринами і означало – «мистецтво управляти конями». Пізніше це слово перенесли до сфери людської діяльності й почали позначати галузь науки і практики управління людьми й організаціями.

Слід особливо підкреслити, що менеджмент – це обов'язково управління соціально-економічною системою, тобто одним із важливих факторів є соціальні ресурси, персонал організації.

Менеджмент виступає як самостійний вид професійної діяльності. Професіонал у цій сфері працює за наймом на посаді менеджера.

На сьогодні зміст поняття «менеджмент» можна розглядати в різних напрямках (рис. 1.1).

Менеджмент – це функція або вид професійної діяльності, що спрямована на досягнення визначеної мети. Сутність і зміст цього виду діяльності виявляється в його функціях. Менеджмент – як вид професійної діяльності передбачає виконання функцій організації, планування, координації, мотивації і контролю. Тому менеджмент – це вміння досягати поставленої мети, спрямовуючі працю, інтелект, мотиви поведінки людей, що працюють в організації на досягнення окресленої мети організації.

Менеджмент можна також розглядати як організацію управління підприємством, тобто встановлення постійних і тимчасових взаємозв'язків між підрозділами підприємства, визначення порядку і умов його функціонування.

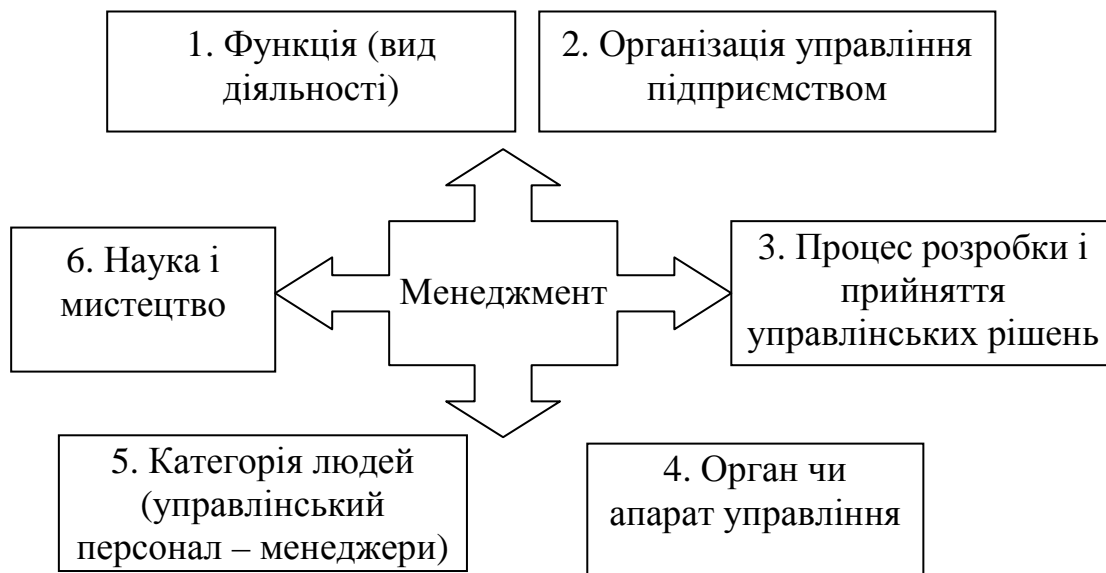


Рис. 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «менеджмент»

Менеджмент розглядають і як процес прийняття управлінських рішень. Менеджмент як процес відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види діяльності з розв'язання управлінських проблем в єдиний ланцюжок. При цьому увага фокусується на узгодженості окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є також процесом. Отже, управління розглядається як динамічно змінювані в просторі й часі, але пов'язані між собою управлінські функції, метою яких є розв'язання проблем і завдань організації.

Сутність і зміст процесу управління виявляються у його функціях, тому його можна розглядати і як процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою одержання максимальних результатів. Цей вплив здійснює відповідна категорія людей – менеджери. Не випадково в теорії і практиці управлінської діяльності менеджмент часто ідентифікується з менеджером, з органами або апаратом управління.

Менеджмент – це орган або апарат управління сучасними організаціями. Апарат управління є складовою частиною будь-якої організації й асоціюється з поняттям менеджменту. Головне завдання апарату управління – це ефективне використання та координація всіх ресурсів організації для досягнення мети її діяльності. У сучасних умовах без нього організація як цілісне утворення не може існувати і працювати ефективно.

Менеджмент – це категорія людей, які управляють організацією. Процес управління забезпечується професійно підготовленими фахівцями

в галузі управління, котрі створюють організації та управляють ними через постановку мети і розробку шляхів її досягнення. Уміння ставити і реалізовувати мету засновник наукового менеджменту Ф. Тейлор визначив як «мистецтво точно знати, що потрібно зробити і як зробити це найкращим і дешевим способом». Цим мистецтвом має володіти відповідна категорія людей – менеджери, чия робота полягає в організації та керівництві зусиллями всього персоналу для досягнення мети. Вони забезпечують умови для продуктивної та ефективної праці зайнятих в організації працівників та одержання результатів, що відповідають поставленій меті. Отже, головним завданням управлінського апарату є ефективне використання і координація всіх ресурсів організації для досягнення її мети.

Управління підприємством в організаційному відношенні здійснюється на трьох рівнях:

- **Top management**, тобто вища ланка керування (генеральний директор та інші члени правління);
- **Middle management** – середня ланка керування (керівники управлінь, департаментів і самостійних відділів);
- **Sole management** – нижчі ланки керування (керівники підвідділів та інших аналогічних їм підрозділів).

Менеджмент як наука має свій предмет і методи його вивчення, свої специфічні проблеми і підходи до їхнього розв'язання. Наукове підґрунтя цієї дисципліни складає вся сума знань про управління, накопичена практикою людської цивілізації і сконцентрована у вигляді концепцій, теорій, способів, систем управління. Менеджмент як наука пояснює природу управлінської праці, встановлює причинно-наслідкові зв'язки, виявляє фактори та умови, за яких спільна праця людей більш ефективна. У визначенні менеджменту як науки підкреслюється важливість упорядкованих знань про управління. Вони дають змогу не лише вчасно і якісно управляти поточними справами, а й прогнозувати розвиток подій та відповідним чином розробляти стратегію і політику організацій. Тому наука управління розробляє свою теорію, змістом якої є закони, закономірності, функції, принципи, методи управлінської діяльності.

Менеджмент як мистецтво управління базується на тому, що організації – це складні соціально-технічні системи, на які впливають численні й різноманітні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Навчитися управляти можна лише шляхом використання теоретичних знань у конкретній ситуації. Менеджери мають учитися

модифікувати практику з урахуванням висновків теорії. Такий підхід дає змогу поєднати науку і мистецтво управління в єдиний процес.

Підбиваючи підсумки, слід надати наступне визначення менеджменту:

– по-перше, менеджмент – це професійно здійснюване керування будь-якою господарською діяльністю підприємства в ринкових умовах, що спрямоване на підвищення ефективності діяльності шляхом раціонального використання ресурсів;

– по-друге, менеджмент – це особливий тип системи управління, можливий лише в умовах ринкової економіки.

Відомий фахівець в сфері менеджменту Е. Коротков надав наступне визначення:

«Менеджмент – це комплекс ключових положень, що відображає зміст і специфіку однієї з типологічних моделей управління соціально-економічною системою (організацією) і, конкретно, управління ринковою економікою».

В цілому слід зазначити, що менеджмент – це процес розробки і прийняття управлінських рішень з метою підвищення ефективності діяльності.

## **1.2. Суб'єкт та об'єкт управління, їх характеристика, взаємозв'язок і взаємодія**

Управління соціально-економічною системою (підприємством) може бути представлене в єдності двох підсистем: суб'єкта та об'єкта управління.

**Суб'єкт управління** – це керівник, група осіб, підрозділ, які здійснюють управління; це певна ланка системи управління, що є джерелом управлінської дії (управлінського впливу). Джерелом впливу для кожної окремої ситуації є певна ланка системи управління. При цьому частина соціально-економічної системи впливає на систему в цілому. Суб'єкти управління складають в сукупності *апарат управління*.

**Об'єкт управління** – це частина соціально-економічної системи, на яку спрямовано вплив (конкретні управлінські процеси). В контексті даної дисципліни в якості об'єкта управління розглядаємо організації індустрії туризму і гостинності, а також їх складові елементи.

Суб'єкт і об'єкт управління співвідносяться як частина і ціле. Взаємозв'язок між об'єктом і суб'єктом управління здійснюється за

допомогою управляючих впливів і організації зворотного зв'язку.

На систему управління впливає також навколишнє середовище – через входи і виходи системи управління (рис. 1.2).

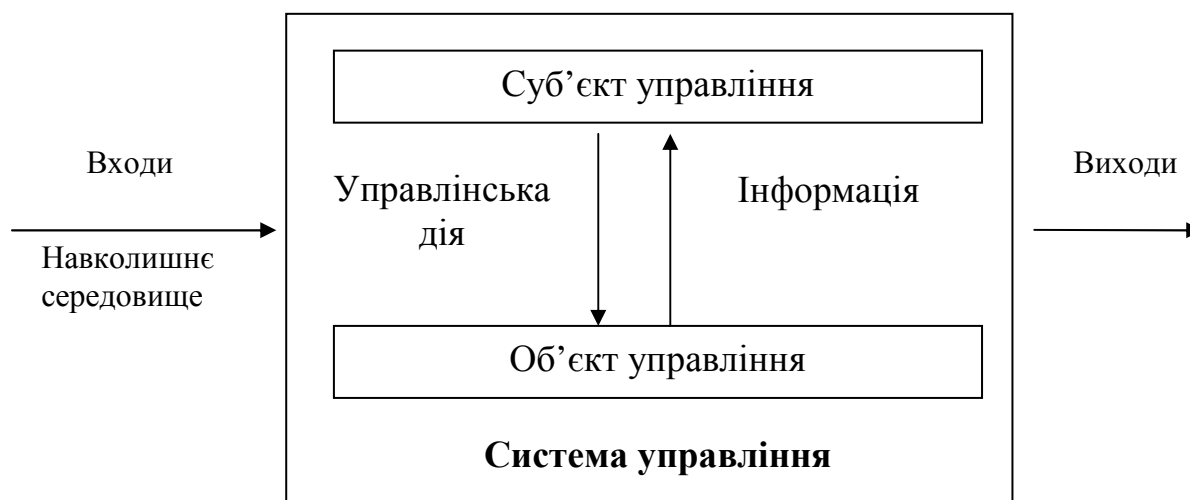


Рис. 1.2 – Схема управлінських зв'язків у системі управління

Відмінною особливістю суб'єкта управління є те, що в його якості можуть виступати лише люди (соціальні елементи, співробітники організації), що якісно відрізняє суб'єкт менеджменту від об'єкту. Відносно суб'єкту менеджменту можна зазначити, що лише в межах організації людина (чи група людей) може бути суб'єктом менеджменту. Доволі часто діяльність менеджера виходить за межі організації, але навіть в цьому випадку його вважають суб'єктом, бо вона спрямована на реалізацію цілей і завдань, тобто представлення організації у зовнішньому середовищі.

На відмінність від суб'єкта об'єкт не обмежується лише людьми, до нього можна віднести безліч факторів, ситуацій, що наявні в організації і здійснюють вплив на неї. Не всі об'єкти підлягають впливу суб'єктів менеджменту, що пов'язано з численністю об'єктів управління. Неможливо керувати всіма об'єктами менеджменту, бо їх кількість в межах організації і поза її меж значна.

Дії, котрі здійснює керівник для здійснення впливу на підлеглих відображають динаміку управлінської діяльності. Управлінська діяльність, що розглядається в динаміці, отримала назву *процес управління*. Процес управління – це послідовність і комбінація дій з розробки і реалізації управлінських рішень.

Специфіка управлінської діяльності полягає у впливі (дії). Основне завдання керівника полягає в тому, щоб **впливати на підлеглих** і

забезпечувати таким чином **досягнення цілей організації**.

Вплив у процесі управління може бути різним: формальним і неформальним, прямим і непрямим, явним і неявним, жорстким і м'яким, примусовим і мотивуючим, епізодичним і постійним.

Від суб'єкта управління до об'єкта надходить потік командної інформації. Інформаційний потік до суб'єкта управління містить дані про стан об'єкта управління, про виконання одержаних раніше команд. Наразі переосмислення таких основних економічних понять як власність, підприємництво, ринок. Необхідно приймати рішення, ще недавно невластиві і незвичні для нашого суспільства.

У сучасних умовах в системі менеджменту виділяють основні напрямки – типи менеджменту, які мають різні об'єкти управління (див. рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Структура системи менеджменту

Для ефективного управління різними об'єктами управління розробляються і використовуються наукові основи менеджменту, де можна виділити: історію менеджменту, теорію управління, теорію організації, дослідження систем управління, розробку управлінських рішень.

Суб'єктами управління виступають менеджери, які мають професійну підготовку із загального менеджменту і поглиблену – у спеціальній сфері менеджменту.

Окрім представлених на рис. 1.3 видів менеджменту, виділяють і такі види спеціального менеджменту, як податковий менеджмент, банківський, менеджмент туризму, менеджмент готельно-ресторанного господарства і інші.

Всі ці види менеджменту базуються на загальних принципах і методах управління, але з урахуванням специфіки конкретного виду менеджменту. Тому в наступному розділі розглянемо індустрію туризму як об'єкт управління.

Аналіз теорії і практики управління різними об'єктами дозволяє встановити необхідність застосування до менеджменту тринадцяти наукових підходів (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Тринадцять підходів до менеджменту

<b>Назва</b>	<b>Короткий зміст</b>
Адміністративний	При адміністративному підході регламентуються функції, права, обов'язки, елементи системи менеджменту в нормативних актах.
Відтворюючий	Відтворюючий підхід орієнтовано на постійне відновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами.
Динамічний	При динамічному підході об'єкт управління розглядають в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках і супідрядності.
Інтеграційний	При інтеграційному підході встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, рівнями, суб'єктами управління.
Кількісний	Сутність кількісного підходу полягає у використанні кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних, інженерних розрахунків і т.п.
Комплексний	При комплексному підході враховуються технічні, економічні, соціальні та інші аспекти менеджменту.
Маркетинговий	Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача.
Нормативний	При нормативному підході встановлюють нормативи в управлінні.
Поведінковий	Поведінковий підхід полягає в тому, щоб допомогти працівникові усвідомити власні можливості.
Процесний	При процесному підході управління розглядають як сукупність взаємопов'язаних функцій.
Системний	При системному підході будь-яку систему розглядають як сукупність взаємопов'язаних елементів.
Ситуаційний	Ситуаційний підхід передбачає, що використання різних методів управління визначають конкретною ситуацією.
Функціональний	Сутність функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для її задоволення.



У сучасній теорії менеджменту існують три основні підходи: процесний, системний та ситуаційний.

Процесний підхід розглядає менеджмент як процес безперервних взаємопов'язаних дій або функцій. Загальна сума всіх функцій управління є процесом управління.

При системному підході використовується теорія систем у менеджменті, тобто вивчення складного через пошук простого. Для об'єкта управління як системи основними складовими елементами можуть бути цілі, структури, завдання, технології і люди.

Ситуаційний підхід вивчає розв'язання окремих управлінських ситуацій, тобто конкретного набору обставин, які впливають на організацію протягом певного часу з метою найбільш ефективного досягнення нею цілей.

### **1.3. Формування і розвиток науки про управління**

#### **1.3.1. Зародження науки про управління**

Успіхи в теорії менеджменту завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням, сферах, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія, антропологія та ін. Розвиток цих сфер знань давав дедалі більше фактів для дослідників у галузі управління, а також озброював їх методами досліджень споріднених наук. Ці знання допомагали науковцям зрозуміти, чому деякі попередні теорії управління не витримували перевірки практикою, що підштовхувало дослідників до проведення нових наукових розробок.

На відміну від усіх інших наук, розвиток управлінської думки не мав послідовної еволюції системи наукових знань. Навпаки, на першому етапі наука менеджменту функціонувала одночасно у кількох відносно самостійних напрямках: класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа), неокласична теорія (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки), кількісна теорія менеджменту. Слід зазначити, що в кожній з цих теорій менеджменту намагалися запропонувати єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління організацією, у чому і виявляється їх обмеженість.

Донині відомо чотири найважливіші підходи розвитку теорії та практики управління:

1) підхід з позицій виокремлення різних шкіл в управлінні. Тут управління розглядають з чотирьох різних аспектів – це школи наукового й адміністративного управліннь, людських взаємовідносин та науки про поведінку, а також науки управління, або кількісних методів;

2) процесний, сутність управління якого тлумачиться як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій;

3) системний, сутність якого полягає в тому, що керівники мають розглядати організацію як сукупність таких взаємозалежних елементів, як люди, структура, завдання та технологія, що орієнтуються на досягнення різних цілей в умовах змінюваного зовнішнього середовища;

4) ситуаційний, концентрується на тому, що придатність різних методів в управлінні визначають ситуацією. Оскільки є така велика кількість факторів як усередині власне організації, так і в навколишньому середовищі, немає єдиного найкращого способу керувати організацією. Найефективнішим методом у такій ситуації вважають метод, що найбільше їй відповідає.

Тенденції розвитку менеджменту мають циклічний характер, що відображає всі процеси розвитку в економіці, виробництві товарів і наданні послуг. Прийнято виділяти декілька етапів розвитку науки про управління.

*Перший період розвитку науки про управління – «давній» (9 – 7 тис. років до н.е. – кінець XVII ст.)* – це найбільш тривалий період розвитку управління. Перші найпростіші, зародкові форми упорядкування та організації сумісної праці існували на стадії первісного суспільства. У цей час управління здійснювалось разом, усіма членами роду, племені або общини. У цьому періоді прийнято виділяти кілька управлінських революцій.

*Перша управлінська революція (4 – 5 тис. років тому).* В період формування рабовласницьких держав на Давньому Сході історики менеджменту відмітили першу трансформацію – перетворення касты священників у касту релігійних функціонерів. У результаті цього з'явився новий тип ділових людей – ще не комерційний ділець або капіталістський підприємець, але вже не релігійний діяч, який далекий від наживи.

*Друга управлінська революція (1792 – 1750 рр. до н.е.)* пов'язана з ім'ям вавилонського правителя і полководця Хаммурапі, який розробив славнозвісний звід законів (усього 285 законів), що регулювали все різноманіття суспільних відносин між соціальними групами і являв собою основу першої формальної системи адміністрування.

*Третя управлінська революція (605 р. до н.е. – 316 р. н.е.).* У Вавилоні

цар Навуходоносор II розробив ефективну систему управління і виробничого контролю на текстильних й інших фабриках. У період свого правління в Давньому Римі Діоклетіан розробив систему територіального управління і адміністративної ієрархії Римської католицької церкви.

*Четверта управлінська революція (XVIII – XIX ст.)* – революція в менеджменті майже співпадає з великою індустріальною революцією, яка стимулювала розвиток європейського капіталізму.

*Другий період розвитку науки про управління – «індустріальний» (1776 – 1890 рр.)*. Найбільша заслуга в розвитку управління в цей період належить Адаму Сміту (1723 – 1790 рр.), який проаналізував різні форми розподілу праці, описав економічні переваги, що отримують організації і суспільство в результаті розподілу праці, а також вніс значний вклад у розвиток уяви про державне управління.

*Третій період розвитку науки про управління – «систематизація менеджменту» (1856 – 1950 рр.)*. Цей період знаменує створення низки шкіл у науці менеджменту: школа наукового управління, класична (адміністративна) школа, школа людських відносин і поведінкова (бихевіориська) школа. В цілому цей період можливо охарактеризувати як значний прорив у генезисі менеджменту.

### **1.3.2. Еволюція наукових шкіл менеджменту**

Розвиток теорії менеджменту має відповідні напрями, які називають школами управління, що мають своїх засновників та послідовників.

Розвиток теорії менеджменту можна поділити приблизно на такі фази, що відповідають виникненню і розвитку певних наукових шкіл:

- 1) передфаза (приблизно до 1900 р.);
- 2) фаза «школи наукового управління підприємствами» (1900 – 1930 рр. в США);
- 3) фаза «адміністративно-бюрократичного підходу», або «класичної школи» (1900 – 1930 рр., особливо в Німеччині, Франції, Англії);
- 4) фаза школи «руху за гуманні стосунки» (1930 – 1950 рр. в США, Японії);
- 5) сучасна фаза (приблизно з 1940 р.).

Прихильники кожної з цих шкіл вважали, що їм вдалося знайти ключ до найефективнішого управління. Проте пізніші дослідження та невдалі спроби застосувати теоретичні розробки на практиці показали, що багато відповідей з проблем управління були лише частково правильними в

певних ситуаціях. Однак кожна з цих шкіл внесла значний і вагомий вклад до наукового менеджменту.

### **Ранні теорії менеджменту**

У першій половині ХХ ст. розвивалися чотири різні школи управлінської думки: школа наукового управління, адміністративна школа, школа психології та людських стосунків і школа науки управління (або кількісна школа). Прихильники кожного з цих напрямів вважали, що їм вдалося знайти ключ до найефективнішого досягнення мети організації. Дослідження, які здійснювали потім, та наукові спроби застосувати теоретичні відкриття шкіл на практиці свідчать, що багато відповідей на запитання управління були лише частково правильними в обмежених ситуаціях. Проте кожна зі шкіл зробила значний внесок до сфери управління.

### **Школа наукового управління (1885 – 1920 рр.)**

Термін «наукове управління» ввів Ф.У. Тейлор (1856 – 1915 рр.). Дослідження, які також увійшли до складу школи, пов'язані з працями Френка (1868 – 1924 рр.) і Ліліан Гілбретів (1878 – 1972 рр.), які займалися працями з удосконалення рухів робітників. Вони заклали фундамент для сучасної розробки стандартів праці, а також принципів його стимулювання за допомогою заробітної плати. Ці дослідники вважали, що, використовуючи спостереження, вимірювання, логіку та аналіз трудових процесів, можна удосконалити багато операцій ручної праці і досягти більш ефективної організації всього трудового процесу.

До механізмів реалізації менеджменту Ф. Тейлор відносив: хронометраж; стандартизацію знаряддя праці та інструментів, а також вивчення виконання певного виду роботи на підставі аналізу рухів людини; відокремлення функції планування; розробку інструкційних карток для робітників; диференціювання тарифів тощо.

Методологія наукового управління трудовими процесами ґрунтувалася на аналізі змісту праці і виявленні основних її складових. Тейлор, наприклад, прискіпливо вимірював кількість залізної руди та вугілля, яку людина може підійняти лопатою. Подружжя Гілбретів винайшло прилад, який назвали мікрохронометром, що у поєднанні з кінокамерою давав змогу визначити, які рухи виконуються за певних операцій і скільки часу потрібно на кожний з них. Така інформація давала змогу дослідникам переглядати робочі операції, щоб вилучити непотрібні, непродуктивні рухи. Разом з тим розробляли стандартні процедури праці

та обладнання, яке відповідало б антропологічним та фізіологічним показникам людини. Все це було спрямоване на підвищення продуктивності праці.

Тейлор, наприклад, виявив, що максимальна кількість залізної руди чи вугілля може бути перекидана, якщо робітники використовуватимуть лопату-совок місткістю 9 кг.

### **Принципи наукового управління Ф. Тейлора**

Ф. Тейлор вважав, що менеджери повинні думати, а робітники – працювати. Це приводило до появи великого числа менеджерів і поглибленої спеціалізації на основі операційного розподілу праці.

Принципи наукового управління Ф. Тейлора полягають у наступному:

- розробка оптимальних методів здійснення роботи на основі наукового вивчення витрат часу, рухів, зусиль тощо;
- абсолютне дотримання розробленими стандартами;
- добір, навчання і розстановка робітників на ті робочі місця і завдання, де вони зможуть принести найбільшу користь;
- оплата за результатами праці (менші результати - менша оплата, більші результати - більша оплата);
- використання функціональних менеджерів, які здійснюють контроль за спеціалізованими напрямками;
- підтримання дружніх стосунків між робітниками і менеджерами з метою забезпечення можливості здійснення наукового управління.

Гаррінгтон Емерсон (1853 – 1931 рр.) в історію менеджменту увійшов як родоначальник розповсюдження знань щодо ефективності та як розробник 12 принципів продуктивності праці.

Наукові дослідження авторів, які були прихильниками школи наукового управління, присвячені питанням підвищення ефективності праці безпосередньо на рівні виробництва. Дослідники, що належали до школи наукового управління, вперше звернули увагу на значущість людського фактора в процесі виробництва. Вони надавали великого значення системі стимулів зростання продуктивності праці, розробляли рекомендації щодо організації її з урахуванням фізіологічних можливостей людей, обґрунтовуючи норми виробітку, необхідні перерви в трудовому процесі і ін. Ключовими моментами цієї теорії було стимулювання високої продуктивності праці, добір людей, які були фізично та інтелектуально здатні виконувати певні види праці, та спеціальне навчання їх.

## *Біографічна довідка*

### **Фредерік Уінслоу Тейлор (1856 – 1915 рр.)**



Його по праву вважають класиком менеджменту. Народився Ф.У.Тейлор у родині юриста в американському місті Філадельфія. Батьки бачили свого сина юристом, тому прагнули дати йому різнобічну освіту. Однак від кар'єри юриста довелося відмовитися через погіршення зору. У 1875 р. Тейлор прийшов на роботу в невеличку гідравлічну майстерню у Філадельфії. Тут він упродовж трьох років був механіком і модельником. Згодом працював у Мідвейльській сталеварній компанії, де досить швидко з простого механіка став головним інженером.

У 1883 р. Тейлор, навчаючись заочно, закінчив Стівенський технологічний інститут і отримав диплом інженера-механіка. До речі, Тейлор був неабияким винахідником, мав більше ніж 100 патентів.

Працюючи в Мідвейлі, Тейлор почав впроваджувати систему наукового менеджменту: ввів хронометраж, боровся з нераціональними затратами праці, гаянням часу. «Наукове управління, – наголошував він, – є не що інше, як певний засіб, що економить працю». З 1890 р. Тейлор – головний управляючий компанії з виробництва паперового волокна, а через три роки – інженер-консультант з менеджменту одразу на кількох підприємствах. З 1898 по 1901 рр. Тейлор постійно працює в Бетлехемській сталеварній компанії і активно втілює в життя свої нововведення. Першу статтю з менеджменту він опублікував у 1895 р.

У сорокап'ятирічному віці Тейлор (зокрема, за станом здоров'я) припинив роботу заради грошей. Він забрав дружину, трьох прийомних дітей і поселився у Філадельфії. Тут Тейлор вирощує троянди, культивує газони, активно пропагує гольф.

Разом з тим, Тейлор виступає з лекціями в університетах і технічних товариствах, ще активніше пропагує особисту систему «наукового менеджменту». У 1903 р. вийшла в світ його книга «Цеховий менеджмент». Через три роки Тейлора обирають президентом Американського товариства інженерів-механіків.

Після виступу Тейлора на слуханнях спеціального комітету палати представників з вивчення системи цехового менеджменту до нього прийшла широка популярність.

Помер Тейлор несподівано 21 березня 1915 р. після важкого й швидкоплинного захворювання на пневмонію. На його надгробному камені викарбовано: «Батько наукового менеджменту».

## *Біографічна довідка*

### **Генрі Форд (1863 — 1947 рр.)**



Ім'я цієї людини може по праву увійти до списку перших десяти осіб – символів ХХ століття. Адже Форд – не лише видиме втілення в життя «американської мрії», автомобільний король Америки, а передусім свідомий творець суспільства масового споживання і соціальних гарантій, символ організаційного й технічного прогресу. Чимало праць присвячено саме цій людині.

Народився Форд 1863 р. в родині ірландського емігранта, мічиганського фермера. Майбутній засновник промислової імперії вже в 15 років залишив заняття в школі, влаштувався учнем механіка в Детройті.

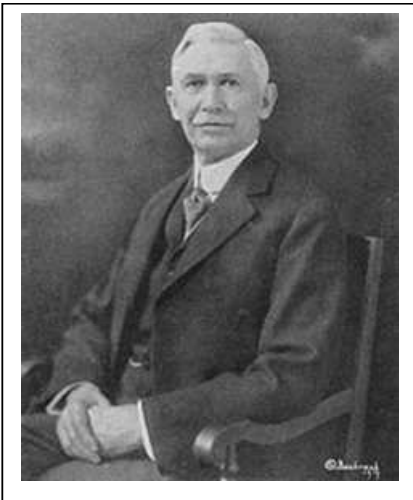
Надто рано у Форда виявився потяг до механіки й винахідництва. Все життя у вільний час він захоплювався годинниковою справою. У 1891 р. він почав конструювати газолінового візка. Цю роботу він закінчив лише через два роки. Згодом Форд удосконалив двигун цього візка.

З 1893 р. Форд працює головним інженером Едісонівської компанії, що спеціалізувалася на освітленні Детройта. Згодом він (1899 р.) головний інженер Детройтської автомобільної компанії, а через три роки залишає її і 1903 р. створює «Форд Мотор Компанію». Завдяки участі його машин на автомобільних гонках Форд на той час уже мав репутацію винахідника швидкісних моделей. Контрольний пакет акцій своєї компанії Форд придбав у 1906 р. Однак масове виробництво автомобіля моделі «Т» (1908 – 1927 рр.) потребувало стандартизації і уніфікації всіх технологічних процесів. Тож впроваджену ним систему управління Форд назвав «Терор машини».

Імперія Форда працювала в режимі автомата, чому сприяли конвеєрне виробництво, чітка система контролю і планування, безперервні технологічні ланцюжки. Неабияким новаторством на той час було також створення на його заводах соціологічної служби з 60 працівниками.

У 1945 р. Форд відійшов від справ, передавши керівництво компанією онукові Форду II (до цього компанією формально керував його єдиний син Едзель). Помер Форд у 83-річному віці 7 квітня 1947 р.

## Біографічна довідка



### Гаррінгтон (Гарріссон) Емерсон (1853 – 1931 рр.)

Ця людина поєднувала в собі азарт підприємця, наполегливість першопрохідця і витонченість інтелектуала.

Народився Г. Емерсон в американському місті Трентоні (штат Нью-Джерсі). Його батько був фахівцем з англійської літератури, професором університету.

Г.Емерсон навчався у Франції, Англії, Німеччині, Італії, Греції і здобув чудову освіту. Це сприяло тому, що вже в 23 роки він очолив відділення лінгвістики університету в штаті Небраска. Однак через шість років Емерсон залишив наукову кар'єру, щоб зайнятися торгівлею нерухомістю і банківськими операціями.

З 1885 по 1891 рр. Емерсон виконував економічні та інженерні дослідження для залізниці. Згодом, отримавши завдання від одного банківського синдикату, він об'їздив багато копалень і заводів. Деякий час Емерсон керував компанією, яка виробляла скло.

Талант аналітика, навички наукової роботи допомогли Емерсону творчо використовувати той багатий досвід, що дала йому практика. Поступово він прийшов до ключового поняття своєї концепції — ефективності, або в перекладі українською мовою — продуктивності. Саме оптимальне співвідношення між сукупними витратами та економічним результатом Емерсон і розуміє під цим терміном.

Книжка Емерсона «Продуктивність як основа для управління і оплати праці» вийшла в світ у 1900 р., а головна праця його життя «Дванадцять принципів продуктивності» в 1912 р.

Як професійний консультант з менеджменту Емерсон працював з 1901 р. Виступаючи головним свідком під час судового розгляду в справі залізничних тарифів, Емерсон оперував даними результатів, які він отримав у процесі аналізу змін системи управління та організації праці на цій залізниці. «Американська залізниця могла б, йдучи цим шляхом, економити більше мільйона доларів за день». Ці слова Емерсона облетіли всю країну, потрапили в заголовки газет. Так стала відомою ідея «наукового менеджменту».

Практично першим, хто звернув увагу на проблему принципів наукового добору й навчання службовців, був Емерсон, який і видав у 1913 р. працю, присвячену цій темі. «Працювати продуктивно, – вважав Емерсон, означає докладати до справи мінімальні зусилля. Працювати ж напружено – означає докладати до справи максимум зусиль».

Емерсон до старості зберіг високу працездатність і мобільність. Помер 2 вересня 1931 р. в Нью-Йорку.



## **12 принципів продуктивності Гаррінгтона Емерсона**

1. Вихідний пункт управління – це чітко визначена і сформульована мета.
2. Здоровий глузд у визначенні помилок і пошуку їх причин.
3. Компетентне консультування на основі залучення професіоналів з метою удосконалення управління.
4. Дисципліна, що забезпечена чіткою регламентацією діяльності, контролем, своєчасним заохоченням.
5. Справедливе ставлення до персоналу.
6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.
7. Диспетчеризація робіт.
8. Складання й використання норм, розкладів, що сприяють пошуку і реалізації резервів.
9. Нормалізація умов праці.
10. Нормування операцій, що полягає в стандартизації засобів їх використання, у регламентуванні часу.
11. Застосування письмових стандартних інструкцій.
12. Винагорода за підвищення продуктивності праці.

Внесок школи наукового управління:

- використання наукового аналізу стосовно визначення найкращих методів виконання завдання;
- добір людей до виконання певних завдань та спеціальне навчання їх;
- забезпечення робітників певними ресурсами, що необхідні для досягнення мети;
- систематичне використання матеріального стимулювання щодо підвищення продуктивності праці;
- формування організації, в якій би кожен робітник реалізовував свій потенціал;
- застосування прийомів управління міжособовими відносинами для підвищення ступеня задоволення потреб та продуктивності праці.

Заслугою Тейлора та його послідовників слід також вважати обґрунтування потреби виділення управлінської праці як сфери діяльності особливої групи людей, які можуть досягати в ній високої продуктивності. Поява школи наукового управління була переломним моментом, після якого управління почали визнавати як самостійну сферу наукових досліджень.

Керівники-практики та вчені завдяки дослідженням прихильників школи наукового управління дійшли висновку, що методи і підходи, які застосовують у науці і техніці, можуть бути також використані для

ефективного досягнення мети організації.

Недоліки школи наукового управління: розглядання праці людини на рівні машин, виключення психологічного фактора; заперечення лінійної системи управління через відокремлення функцій планування; організація розглядалася як замкнута система. Також недоліком школи наук поведінки є переоцінка неформальних факторів (спілкування, самоповага тощо).

У колишньому СРСР активно розробляли ту частину теорії Тейлора, що була пов'язана з науковою організацією праці (НОП). У 20-ті роки ХХ ст. проблемами теоретичної розробки та практичного впровадження НОП займалися Е.М. Алперович, А.П. Бружес, І.О. Бурлянський, М.І. Васильєв, А.К. Гастев та інші дослідники.

### **Класична (адміністративна) школа управління (1920—1950 рр.)**

Автори праць про наукове управління в основному досліджували процес управління виробництвом. Вони займалися підвищенням ефективності на рівні, нижчому ніж управлінський. В 20-ті роки виникла класична школа, яку ще називають адміністративною школою в управлінні, або школою адміністративно-бюрократичного підходу. Після виникнення класичної (адміністративної) школи спеціалісти почали розвивати підходи до вдосконалення управління організацією загалом.

Класики намагалися визначити загальні характеристики та закономірності організацій. Мета класичної школи полягала у створенні універсальних принципів управління. При цьому вона впливала з ідеї, що дотримання таких принципів сприятиме тому, що організація досягне успіху.

Виникнення класичної (адміністративної) школи пов'язано з ім'ям француза Анрі Файоля (1841-1925 рр.). Файоль запропонував 14 принципів управління, з використанням яких пов'язував успіх організації. Він також розробив «елементи менеджменту»: планування, організація, розпорядження, координація, контроль.

Лозунг цієї школи: «Ефективно працювати — працювати не напружено». Видатними представниками цієї школи також були – Л.Урвік (Англія), Джеймс Д.Муні та А.К.Рейлі (США), М.Вебер (Німеччина). Ці та інші прихильники класичної школи розглядали проблеми ефективності організацій у ширшому аспекті, включаючи перспективу та намагаючись визначити загальні характеристики і закономірності ефективної організації. Можливо, це пояснюється особливостями трудових біографій цих авторів, більшість з яких обіймали високі керівні посади у фірмах своїх країн, на

відміну від Тейлора та Гілбрета, які починали свої кар'єри простими робітниками. Прихильники класичної школи намагалися знайти універсальні принципи управління, додержуючи яких можна досягти успіху організації. Ці принципи розроблялися ними у двох напрямках. По-перше, вони були впевнені, що, розробивши раціональну структуру організації, тобто здійснивши поділ її на підрозділи і робочі групи, можна завдяки цьому вже досягти успіху. Досягненням цього напрямку досліджень було виділення функцій управління, вперше здійснене А.Файолем.



### Принципи адміністративного управління А.Файоля

У 1916 р. Анрі Файоль уперше виклав свою повну теорію менеджменту, сформулювавши її основні принципи та функції.

Файоль запропонував 14 принципів управління, з використанням яких пов'язував успіх організації:

- 1) розподіл праці;
- 2) невіддільність влади і відповідальності;
- 3) дисципліна, що обов'язкова для всіх і яка передбачає взаємоповагу керівництва і підлеглих;
- 4) єдиного керівництва (діяльність мусить організовуватись одним керівником у відповідальності єдиного плану);
- 5) єдиноначальність (надходження і виконання наказів від одного керівника);
- 6) підпорядкування особистих інтересів загальним;
- 7) справедлива для всіх винагорода;
- 8) централізація;
- 9) ієрархія, що передбачає мінімізацію управлінських шаблів і корисність горизонтальних комунікацій (скалярний ланцюг);
- 10) порядок, в основу якого покладений принцип «кожному своє місце і кожен на своєму місці»;
- 11) справедливість, що забезпечується відданістю (лояльністю) персоналу і об'єктивністю адміністрації;
- 12) стабільність персоналу, адже плинність кадрів – це наслідок недосконалого управління;
- 13) ініціатива, що потребує від керівника стимулювання і приборкання власної гордості;
- 14) корпоративний дух (єдність усіх працюючих в досягненні мети виробництва).

**Головний внесок Файоля** в теорію управління полягає в тому, що він дослідив управління як універсальний процес, що складається з таких взаємопов'язаних функцій, як планування, організація, розпорядження, координація, контроль.

Він визначив функції менеджменту:

- технічну (вдосконалення технологічного процесу);
- комерційну (закупка, продаж, обмін факторів і результатів виробництва);
- фінансову (накопичення, пошук і ефективне використання грошових коштів);
- захисту життя особи і власності людей;
- бухгалтерську (проведення статистичних спостережень, інвентаризацій, складання балансів тощо);
- адміністративну (вплив на працівників).

Ідея універсальності, пристосування принципів менеджменту до будь-якого виду підприємництва знайшла своїх прихильників не тільки у Франції. В Англії вона була поширена Лінделлом Урвіком (1908-1975 рр.), в Америці – Дж. Д. Муні (1892-1960 рр.).

Вважаючи запропоновані ним принципи універсальними, А.Файоль вважав, що застосування цих принципів на практиці повинно мати гнучкий характер, залежати від ситуації, в якій здійснюється управління.

Крім цього, А.Файоль сформував основні вимоги до менеджерів:

- здоров'я і фізична бадьорість, розум та інтелектуальні здібності;
- високі моральні якості (наполегливість, енергія, відчуття обов'язку);
- освіченість, управлінські здібності (передбачення, вміння планувати, організаційні навички, мистецтво об'єднувати і спрямовувати зусилля багатьох людей, здійснювати контроль діяльності підлеглих);
- загальна поінформованість з усіх суттєвих функцій організації.

Теорію А.Файоля розвинув Л.Урвік.

Зокрема, серед управлінських функцій поряд із плануванням, організацією, координацією і контролем він виділив добір кадрів, керівництво, складання бюджету організації.

Л.Урвік також сформулював вимоги до побудови формальних організацій структур, які не втратили актуальності й досі:

- добір кадрів згідно зі структурою;
- створення спеціального і «генерального» штабу;
- створення функціональних підрозділів в організаціях;
- чітке визначення прав і відповідальності посадових осіб в організації;

- спеціалізація в апараті управління та ін.

Другий напрям досліджень «класиків» стосувався організації управління людьми. Наприклад, німецький учений М.Вебер у поняття бюрократизму не вкладав негативного значення, а розглядав його як ідеальний тип організації, що дає змогу досягти максимальної ефективності. Згідно з цією теорією, бюрократична організація управління повинна ґрунтуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці аж до докладного опису окремих управлінських операцій. У нашій країні в цей період було закладено, основи наукової організації управлінської праці, що багато в чому відповідало поглядам Вебера. Однак адміністративно-командна система управління економікою спотворила в цілому обґрунтовані погляди «класиків» надмірною централізацією і регламентацією управління.

*Внесок класичної школи в науку менеджменту:*

- визначення принципів управління;
- опис функції управління;
- системний підхід до управління всією організацією.

Класична теорія відіграла позитивну роль у пошуках способів раціональної організації виробництва, підвищення його ефективності. Вона вперше поставила питання про дві функції управління, що пов'язані, з одного боку, з регуляцією психологічного процесу, а з іншого – з регуляцією людської діяльності. Разом з тим, обмеження аналізу організації роботи тільки директивними функціями спонукало до пошуку нових джерел підвищення продуктивності праці та нових засобів регуляції людської поведінки. Це пояснювалося тим, що наприкінці 20-х і початку 30-х років ХХ ст. у США розгорнулася жорстока економічна криза, яка перейшла в глибоку депресію.

*Недоліки класичної школи менеджменту:* спрощене уявлення про мотиви людської поведінки; розглядання організації як замкнутої системи.

### **Школа руху за гуманні стосунки (школа людських відносин і школа наук поведінки)**

Для розглянутих вище фаз розвитку теорії менеджменту характерною була недооцінка соціально-психологічних та емоційних потреб людини в процесі виробництва та управління. Як реакція на недолік попередніх теоретичних поглядів, у менеджменті виникла течія за гуманізацію відносин виробництва та управління.

Недоліком теорій такого роду був «тейлоризм навпаки», коли створенням позитивних психологічних умов праці намагалися досягти високої продуктивності. Разом з тим, цінними є дослідження, які спрямовані на збереження здоров'я працівників в умовах виробництва, створення відповідних психофізіологічних та ергономічних умов, а також дослідження мотиваційних характеристик людей у процесі праці.

Акцент з управління виконання людиною механічних завдань перемістився на управління відносин між людьми, що стало основною відмінною характеристикою школи людських відносин (1930 – 1950 рр.). З часом на її основі виникла школа наук поведінки (1950 р. – донині).

Школа ґрунтувалася на працях економістів XIX ст., таких як Роберт Оуен (1771 – 1858 рр.). Основою політики реформ Оуен вважав кадрову політику; він ще до представників школи біхевіористського напрямку не тільки піднімав питання щодо значення людського фактора для фірми, а й успішно намагався його реалізувати.

Рух за людські стосунки зародився у відповідь на нездатність повністю усвідомити людський фактор як основний елемент ефективної організації. Оскільки він виник як реакція на недоліки класичного підходу, школу людських стосунків ще називають «неокласичною школою». Видатними представниками цієї школи є Мері Паркер Фолетт і Елтон Мейо.

Фолетт перша визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб».

У теорії управління відомі експерименти, проведені Е.Мейо на заводі «Уестерн Електрик» в м. Хоторні (США), що знаменували собою новий напрям досліджень у теорії управління. Мейо виявив, що навіть чітко розроблені процедури і робочі операції, висока заробітна плата не завжди є передумовами високої продуктивності праці, як це вважали представники школи наукового управління. Експерименти виявили, що на зростання продуктивності праці впливають багато факторів, серед яких провідне місце займають потреби людей та соціально-психологічний клімат у колективі. Пізніше ці положення були підтверджені дослідженнями А.Маслоу.

Ґрунтуючись на цих дослідженнях, представники школи людських відносин вважали, що продуктивність праці зростає, коли керівники виявляють турботу про підлеглих, консультуються з ними, володіють прийомами управління людськими стосунками, надають їм можливість спілкуватися як з керівництвом, так і між собою, створюють позитивний мікроклімат у колективі.

Дослідники психологічної школи вважали: якщо керівництво турбується про своїх працівників, то й рівень їх задоволеності має збільшитись, що сприятиме підвищенню продуктивності праці. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими стосунками, сутність яких полягала в ефективнішому впливові безпосередніх начальників, проведенні консультацій з працівниками та наданні їм більших можливостей спілкування на роботі.

Основною метою школи наук про поведінку було поліпшення ефективності організації шляхом підвищення ефективності її людських ресурсів. Головний постулат школи – правильне застосування науки про поведінку завжди сприятиме збільшенню ефективності як окремого працівника, так і організації загалом.

Якщо прихильники школи людських відносин зосереджувалися на проблемах налагодження мікроклімату в колективі, то представники школи наук поведінки намагалися допомогти працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей для самовиявлення в процесі праці.

Основні положення школи наук поведінки:

- 1) раціональна організація управління, що враховує соціальні та психологічні аспекти трудової діяльності людей;
- 2) досягнення соціальної стабільності, тобто вирішення соціальних проблем людей;
- 3) жорстка ієрархія підлеглості та формалізація організаційних процесів, що несумісні з природою людини.

Представники періоду розвитку поведінково-біхевіористського напрямку – Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор і Ф. Герцберг.

*Внеском школи людських відносин є дослідження, які спрямовані на збереження здоров'я працівників в умовах виробництва, використання психологічного фактора.*

*Недоліком школи людських відносин є намагання досягти високої продуктивності праці тільки за рахунок створення позитивних психологічних умов.*

Школа людських відносин дала поштовх до розвитку таких наук, як виробнича соціологія, психологія, соціоніка.

### **Кількісна школа (нова школа)**

Сучасний менеджмент, який заснований на науковому дослідженні управління, займається використанням наукового підходу до практики управління. Саме це дало можливість розвинути нову концепцію

менеджменту шляхом використання математичних методів і комп'ютерної техніки, дав їй відповідну назву «кількісна (управлінська) школа» (1950 р. – до сьогодні).

Представники цієї школи вважають управління процесом логічним і таким, що піддається формалізації, який можна виразити математично.

Завдяки застосуванню економіко-математичних методів можна (для прикладу) вирішувати такі завдання:

- 1) управління запасами;
- 2) управління масовим обслуговуванням;
- 3) розподіл обмежених ресурсів між споживачами;
- 4) заміна старого обладнання;
- 5) пошук рішень через раціональний перебіг можливостей;
- 6) застосування теорії ігор;
- 7) прогнозування;
- 8) імітаційне моделювання.

Для сучасної фази характерним є застосування «суворих» методів дослідження, які ґрунтуються на формалізації процесів управління та є складовими частинами таких наук, як математика, статистика, інженерні науки. Ці науки, а також пов'язані з ними галузі знань, зробили суттєвий внесок у теорію управління на всіх фазах її розвитку. Їх вплив можна простежити ще в працях Тейлора з наукового аналізу праці. Проте до Другої світової війни кількісні методи використовували у науці і практиці управління ще недостатньо. Під час війни в Англії для управління ефективною протиповітряною обороною від нальотів фашистських літаків, були вперше застосовані кількісні методи, згруповані під загальною назвою «дослідження операцій». Пізніше ці методи виявились ефективними у вирішенні інших проблем управління, а в самій математиці розвинувся окремий напрям досліджень, який назвали прикладною математикою.

Дослідження операцій за своїм змістом – це застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організацій. Послідовність застосування методів дослідження операцій наступна. На першому етапі фахівці-управлінці ставлять завдання, тобто структурують управлінські проблеми, формулюють перелік обмежень і вимоги до критеріїв ефективності їх розв'язання. Другий етап здійснюють фахівці з дослідження операцій. Вони розробляють модель ситуації. Модель, як правило, спрощує реальність або подає її абстрактно, що дає змогу краще зрозуміти складності реальності. Спрощення реальності за допомогою моделі відбувається скороченням кількості змінних після оцінки суттєвості



впливу їх на кінцевий результат. Кількість змінних скорочують відкиданням несуттєвих і агрегуванням другорядних. Отже, в моделі залишаються найбільш суттєві змінні. Третій етап полягає у «випробуванні» моделі наданням змінним кількісних значень. Це дає змогу об'єктивно описати та порівняти кожен змінну і відношення між ними. Перевагою кількісного підходу є заміна словесних міркувань та описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями.

Звичайно, моделі ситуацій, проблем та процесів управління досить складні, тому поштовхом до застосування їх був винахід і удосконалення комп'ютерів. Останні дали змогу дослідникам операцій сконструювати математичні моделі зростаючої складності, які досить наближені до реальності і із значною точністю описують її. Отже, кількісні методи є ефективним знаряддям наукових досліджень в управлінні, у вирішенні практичних завдань його оптимізації.

У колишньому СРСР дослідження операцій використовували в основному для розробки варіантів планових завдань. Однак такі дослідження не завжди були успішними, оскільки в моделі складно було закласти суб'єктивні моменти, що пов'язані з функціонуванням адміністративно-командної економіки. Сьогодні це перспективний напрям оптимізації управління в умовах ринкової економіки.

Сучасний менеджмент, який заснований на науковому дослідженні управління, займається використанням наукового підходу до практики управління. Саме це дало можливість розвинути нову концепцію менеджменту шляхом використання математичних методів та комп'ютерної техніки, дало їй відповідну назву «кількісна школа».

Представники цієї школи вважають управління процесом логічним і таким, що піддається формалізації, який можна виразити математично.

*Внесок кількісної школи:* розробка та застосування моделей для поглибленого розуміння управлінських проблем; розвиток кількісних методів на допомогу керівникам у складних ситуаціях.

*До недоліків школи* відносять: вузькоспеціалізований підхід до управління; неможливість повного врахування людського фактора.

### **Школа соціальних систем**

Ця школа являє собою системний підхід до науки управління, загальний спосіб мислення, суть якого полягає в пошуку простого у складному, декомпозиції проблеми на складові частини, до виходу на прості запитання типу «є – потрібно визначити».

Представниками є Парсон, Мертон. Школу характеризує прагнення розглядати соціальну організацію як комплексну систему з рядом складових її частин у динаміці.

*Внеском школи соціальних систем* можна вважати те, що вчені цього напрямку розглядали організацію як відкриту або закриту комплексну систему.

Представники школи відводили особливу роль зовнішнім силам, наголошуючи на тому, що тільки вони мають бути визначальними для ефективного функціонування організації. Цей погляд можна вважати за *недолік школи соціальних систем*.

### **Емпірична школа менеджменту**

Емпірична школа менеджменту стала синтезом попередніх шкіл. Це прагматична орієнтація, яка побудована на практичному вивченні управління з метою обґрунтування рекомендацій, які мають практичне значення, що є *внеском* цієї школи в менеджмент.

Представником емпіричної школи є Пітер Друкер, який вивчав практику управління. Одним із відомих положень Друкера є його концепція управління за цілями, в якій він стверджує, що управління має починатися з розробки мети, а потім переходити до визначення функцій, системи взаємодії та процесу.

*До недоліків школи* можна віднести те, що однакові рекомендації управління не можуть бути ефективними для всіх підприємств через різні умови функціонування організацій.

Треба усвідомити, що на кожному етапі управління допомагало вирішувати питання свого часу. Глибокі перетворення в управлінні економікою не можуть бути реалізовані без відповідних змін у політичній системі, соціальній та духовній сферах.

## **1.4. Принципи, рівні, цілі, завдання менеджменту**

### **Типи і види управління**

Управління в загальному розумінні бувають:

- 1) *технічне* управління природними і технологічними процесами;
- 2) *державне* управління соціально-економічним життям суспільства через різні інститути - правову систему, міністерства, відомства, місцеві органи влади;

3) *ідеологічне* управління, що складається у впровадженні в свідомість членів суспільства концепції його розвитку, формованих різними політичними партіями й угрупованнями;

4) управління *соціальними процесами* (рух на захист світу, навколишнього середовища);

5) *господарське* управління виробничою й економічною діяльністю комерційних і некомерційних організацій, що функціонують у рамках ринкових відносин.

Будь-яка організація без менеджменту стає нежиттєздатною. Менеджмент охоплює і пронизує всі сторони діяльності підприємства і є тим середовищем, у якому здійснюється функціонування організації.

Існують такі типи управління: *цільове, лінійне, функціональне*.

Ключем до пізнання механізму управління є розуміння того, що воно слугує для одержання визначеного кінцевого результату, мети. Не знаючи механізму, для чого він призначений, ми не можемо його використовувати. Тому можна сказати, що існує *цільове управління*.

Для руху до мети необхідно вирішувати повсякденні завдання. Це досягається за допомогою *функціонального* управління. Як функції розглядаються загальні великі завдання менеджменту: планування, організація праці, координація дій, стимулювання, контроль. Виконуються функції спеціальними штатними органами: виробничий відділ, відділи маркетингу, кадрів, бухгалтерського обліку і т.д.; функціональне керування здійснюється по горизонталі.

Крім цього, необхідне *лінійне* управління. Воно здійснюється по лінії прямого підпорядкування, тобто по вертикалі: від керівника через заступників, начальників відділів до виконавців.

За критерієм часу серед видів управління розрізняють: оперативне, програмне та стратегічне. *Оперативне* (диспетчерське, ситуаційне) — традиційне управління організацією, яке базується на принципах, методах і способах управління. Це управління на досить короткий час (день, тиждень, місяць). *Програмне* управління представляє розробку програм для конкретного виробництва. Може бути програма розроблена на один місяць, півроку, до одного року.

*Стратегічне* управління - це довгостроковий, якісно визначений процес розвитку організації, який стосується сфери засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин в середині організації, а також позиції організації в зовнішньому середовищі, і який приводить до досягнення цілей організації.

Формулюючи мету, необхідно визначити терміни, характерні показники, необхідні ресурси.

Стратегічний тип керування найбільш характерний для одиничного, дрібносерійного, оптового виробництва і для створюваних або організацій, що реконструюють.

При програмному управлінні спираються на ретельну розробку конкретних завдань, визначення послідовності дій і зв'язків між ними. Даний тип застосуємо при вирішенні складних завдань виробництва з безліччю учасників (у т.ч. і зовнішніх), коли головним стає узгодження їхніх дій за часом. Програма дає можливість керувати «на ходу», виявляти «вузькі» місця, перерозподіляти ресурси.

При оперативному (ситуаційному, диспетчерському) керуванні фактор часу відіграє особливу роль, тому що необхідно приймати рішення за мінімальний проміжок часу. Цей тип характерний для устояного, напрацьованого виробництва. Завдання ясні і рідко змінюються. Суть їх полягає в усуненні несприятливих ситуацій, збоїв процесу.

### **Принципи менеджменту**

*Принцип* (від лат. – початок, основа) – основні правила поведінки, діяльності, протікання, структурування процесу.

Принцип взагалі визначають як правило, яким слід керуватися в процесі управління організацією (підприємством). Сукупність правил, норм поведінки, установок, що (на відміну від законів) створюють люди, є основою принципів менеджменту.

Принципи постійні і мають обов'язковий характер.

Таким чином, принципи керування можна представити як основні ідеї, закономірності, правила поведінки керівників щодо здійснення управлінських функцій.

Інакше кажучи, це правила реалізації закономірностей управління, якими керуються управлінці в практичній діяльності з керівництва організаціями та підприємствами. На практиці одна закономірність може бути реалізована на підставі декількох принципів.

Існує кілька підходів до класифікації принципів управління. Найбільш повне їхнє тлумачення представлено Г.Кунцем і С.О'доннелом у книзі «Принципи управління: аналіз управлінських функцій» (шосте видання, перекладене в 1981 році російською мовою за назвою: «Керування: системний і ситуаційний аналіз управлінських функцій»). Автори розглядають десять принципів планування, п'ятнадцять – організації, десять – мотивації і чотирнадцять – контролю.

Уперше принципи раціонального управління були сформульовані в 1912 році американським менеджером Г.Емерсоном у книзі «Дванадцять принципів продуктивності». Однак творець «теорії адміністрування» А.Файоль висловив думку про те, що кількість принципів керування необмежена. І це так, оскільки всяке правило займає своє місце серед принципів керування, в усякому разі, на той час, поки практика підтверджує його ефективність.

Всі принципи мають ґрунтуватись на законах розвитку суспільства і управління, відображати основні властивості, зв'язки та відносини управління і мати правове оформлення.

Визначальну роль у використанні економічних законів відіграє управління. Впливаючи на людей, поєднуючи, координуючи їхню працю, управляюча система (суб'єкт управління) має строго враховувати вимоги економічних законів. В іншому випадку неможливе ефективне досягнення мети управління, яке виступає як основний засіб використання економічних законів у процесі діяльності людей.

Принципи, як і функції управління, мають економічний зміст, тому що використовують закони при формуванні механізму і методів управління, при удосконаленні організаційних структур управління.

Основні економічні закони, на які спираються принципи управління:

1. *Закон вартості.* Виявляється у відхиленні ціни від вартості товару, виходячи з того, що витрати, вкладені в товар, не визначають його дійсну вартість і відрізняються від споживчої вартості.

В умовах ринкової економіки згаданий вище Закон має стихійний характер. Унаслідок його дії відбувається диференціація товаровиробників.

2. *Закон відповідності виробничих відносин характеру продуктивних сил.* Потребує приведення у відповідність базису і надбудови, тобто відносини управління мають відповідати досягнутому рівню й умовам виробництва. Цей закон припускає систематичну роботу з удосконалювання функцій і структур управління, посилення інтенсифікації процесів управління.

Отже, економічні закони визначають принципи управління.

У принципах менеджменту узагальнені обізнані закони і закономірності, виправданий досвід управління. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодію, виступають, як правило, і норму управлінської діяльності. Набір принципів, які застосовують у практиці управління, часто називають ідеологією менеджменту. Їх також вважають основою існуючої в суспільстві управлінської культури.

За своєю суттю принцип не виключає варіантів та вибору, оскільки найчастіше заснований на поєднанні крайніх засад, але він визначає і обмежує той набір варіантів, з яких потрібно зробити вибір. Досвід показує, що в разі ігнорування принципів або виходу за зазначені ними межі, в управлінні створюється напружена ситуація, яка веде до невдач в управлінській діяльності. Знання принципів і врахування їх у практичній діяльності – є умовою ефективного управління.

Прийняття всіма учасниками управлінського процесу принципів до керівництва створює можливість передбачати наслідки рішень, які приймають.

### **Сучасні принципи менеджменту та їх характеристика**

Усі розкриті у вітчизняній та зарубіжній літературі *принципи менеджменту* можна поділити на *загальні*, дія яких поширюється на всі організації і всю систему управління, і *особливі (часткові)*, тобто ті, які стосуються тільки окремих частин, елементів системи управління.

До *загальних принципів* відносять:

- принцип оптимального поєднання централізації й децентралізації в управлінні;
- принцип поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні;
- принцип оптимального поєднання політичного і господарського керівництва;
- принцип поєднання інтересів індивіда і завдань організації;
- принцип поєднання права господаря і участі працівників в управлінні (принцип демократії);
- принцип оптимального поєднання галузевого і територіального підходів до управління;
- дисципліна;
- стабільність робочого місця для персоналу;
- винагорода персоналу;
- науковий підхід до управління.

*Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації* в управлінні передбачає необхідність умілого використання *єдиноначальності і колегіальності*. Під *єдиноначальністю*, наприклад, розуміють надання вищому керівництву організацією (підприємством) такої повноти влади, яка необхідна для прийняття рішень, і персональної відповідальності за доручену справу.

*Колегіальність* передбачає вироблення колективного рішення на

основі думок менеджерів різного рівня і, насамперед, виконавців конкретних рішень – керівників підрозділів організації (підприємства). Колегіальність підвищує об'єктивність рішень, які приймають, їх обґрунтованість і сприяє успішній реалізації таких рішень. Але слід мати на увазі і те, що прийняття колегіальних рішень на практиці здійснюються набагато повільніше, ніж індивідуальних.

*Принцип оптимального поєднання централізації в управлінні* являє собою концентрацію влади, прийняття рішень на верхніх рівнях керівництва.

*Децентралізація* - це делегування прав, а водночас і відповідальності на нижчих щаблях управлінської ієрархії.

Слід мати на увазі і те, що поняття оптимальної централізації і децентралізації не виключають одне одного: вони лише виражають різний ступінь розподілу влади, прав і відповідальності, контролю по вертикалі управління. Децентралізація не може розглядатися поза зв'язком з централізацією.

Проблема поєднання централізації і децентралізації в менеджменті полягає в оптимальному розподілі повноважень при прийнятті управлінських рішень. У формальному відношенні це, насамперед, розподіл повноважень по вертикалі системи керування і делегування повноважень у процесі керування.

Централізація виражає таку побудову системи керування і таку організацію її функціонування, при яких існує безперервна, постійно діюча і досить стійка підпорядкованість кожної нижчестоящої ланки управління вищестоящому. Централізація управління стосується не всіх напрямів діяльності нижчестоящих ланок, а лише головних, які забезпечують керуючий вплив. Повна централізація – неможлива.

За оперативно-господарськими напрямками діяльності нижчестоящі ланки діють самостійно (децентралізовано).

Важливо, на якому рівні ієрархії приймають рішення, для якого рівня воно призначене, як далекі між собою рівні прийняття і безпосередньої реалізації рішення. Чим вищий рівень, на якому приймається рішення, і нижчий ступінь, для якого воно призначено, тим вищий рівень централізації виробництва.

Принцип поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні, відображає певне втручання держави в господарську діяльність. Будь-яке сучасне суспільство представлене державою, яка здійснює правову регламентацію управління тією чи іншою діяльністю організацій, визначаючи ступінь господарської (комерційної)

самостійності.

Оснoву державного регулювання економіки України становлять різноманітні нормативні акти: закони, накази, укази, постанови, інструкції і ін. Кожен учасник управління мусить знати нормативні акти, які стосуються його діяльності, і здійснювати її згідно з цими актами. Дотримання нормативної поведінки, створення правової держави веде до стабілізації управління.

Принцип оптимального поєднання політичного і господарського керівництва є відображенням діалектичного взаємозв'язку політики і економіки. Цей принцип передбачає обов'язкове знання, оцінку і врахування суспільно-політичної ситуації при прийнятті господарських рішень та їх можливих наслідків в усіх ланках суспільства.

Досвід розвинутих держав Західної Європи показує, що в управлінській практиці мають чітко розмежовуватися політична й господарська компетенції. Політичне керівництво при цьому може здійснюватися лише через перемогу на виборах економічних програм тих або інших партій. Принцип поєднання інтересів індивіда і цілей організації базується на тому, що сумісна діяльність людей дає їм можливість найефективніше реалізувати свої індивідуальні цілі. У свою чергу, суспільство або організація можуть досягти своїх цілей, якщо індивіди, які входять до них, реалізували свої інтереси. Раціонально організоване управління допомагає підвищити рівень поєднання цих цілей та інтересів.

Принцип поєднання права господаря і участі працівників в управлінні (принцип демократії) виходить з того, що управління є функцією власності. Завжди управляє той, хто є власником.

Тому дуже важливо, особливо на сучасному розвитку ринкових відносин, подолати відчуження працівника від власності, створити умови для розвитку в ньому почуття господаря. Для цього використовують різні методи: акціонування або корпоратизація державної чи індивідуальної власності, участі у прибутках, самоврядування в робочих групах і ін.

Принцип оптимального поєднання галузевого і територіального підходів до управління полягає в тому, що будь-яке виробництво чи реалізація товарів, послуг здійснюються на відповідній території. Тому управляти потрібно з урахуванням як одного, так і іншого. Галузевий інтерес виробництва, реалізація товарів, послуг, зумовлених досягненням найвищої продуктивності праці в галузях, часто веде до утиснення інтересів території.

Принцип поєднання галузевого і регіонального управління передбачає розвиток галузевої системи управління виробництвом з



обліком раціонального територіального розміщення.

Під *територіальним* управлінням розуміється діяльність усіх центральних і місцевих органів управління з розвитку даної території, при цьому господарський комплекс розглядається як визначена соціально-економічна система з відповідними елементами (населенням, матеріальним виробництвом, сферою обслуговування і т.д.) та історичними, природними, національними, географічними й іншими особливостями.

*Галузеве управління* – управління складним комплексом виробничих об'єднань, підприємств, організацій, що забезпечують задоволення суспільних потреб у певних видах продуктів або послуг.

Дисципліна передбачає суворе дотримання досягнутих між керівництвом організації та її працівниками угод. Дисципліна також передбачає обов'язкове для кожного працівника організації підпорядкування встановленому порядку і правилам.

Висока дисципліна забезпечує ефективне функціонування всіх елементів організації, об'єднує людей в єдиний процес, перетворюючи індивідуальну робочу силу в сукупну. Окрім цього, належна дисципліна – це запорука підвищення ефективності діяльності всіх ланок організації.

В умовах функціонування організацій різних форм власності, стимулювання ініціативи і підприємливості, затвердження принципів плюралізму і демократії в усіх сферах життєдіяльності суспільства зростає роль дисципліни і відповідальності в системі управління суспільними відносинами.

Стабільність робочого місця для персоналу та його винагорода, суттєво знижує плинність кадрів і одночасно сприяє підвищенню ефективності їх роботи. Наприклад, посередній керівник чи робітник, що тримається за своє місце, кращий за талановитого, який не дорожить своїм місцем.

Сутність принципу винагороди персоналу полягає в тому, що всі працівники організації мають своєчасно отримувати належну винагороду за свою роботу.

Науковий підхід до управління передбачає організацію управлінської діяльності згідно з теоретичними основами управління, використання сучасних принципів і методів впливу на об'єкти управління, які відображають закони суспільного розвитку, а також обов'язкове використання в практиці управління результатів наукових досліджень систем та об'єктів управління.

Життя показало, що керувати виробництвом треба не «на око», з інтуїцією, а керуючись економічними закономірностями. Основний зміст

цього принципу полягає у вимозі, щоб усі управлінські дії здійснювалися на базі застосування наукових методів і підходів. Науковість припускає об'єктивний, спокійний аналіз дійсності, практичного досвіду, що засновані на вивченні факторів і цифр. Особливістю наукового керування є його оптимальність – із усіх можливих шляхів має вибиратися найкращий. Це вимагає обґрунтованості прийнятих рішень розрахунками і підвищення ролі кількісних методів (математики). Науковість виявляється в раціоналізації праці (НОП), використанні ПЕОМ (головна не наявність ПЕОМ, а зміст задач, які розв'язують на ПЕОМ), досягнень науково-технічного прогресу.

До часткових принципів менеджменту, наприклад, відносяться принципи організації виробничого або торговельно-технологічних процесів, підбору кадрів тощо, які розглядаються в спеціальних навчальних дисциплінах та їх окремих темах.

Останнім часом набувають все більшої значущості наведені нижче принципи управління.

1. Принцип **системності** - менеджмент охоплює всю систему з обліком зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, взаємозалежностей і відкритості власної структури або системи в цілому. З позиції економіки цей принцип можна трактувати так: відображення економіки держави у вигляді цілісної економічної системи, що складається з взаємозалежних складових. Функціонування кожної зі складових економічних підсистем так чи інакше відбивається на інших підсистемах і на всій економіці в цілому.

2. Принцип багатofункціональності або **єдності цілей** – вироблення і взаємозв'язок накреслень усіх ланок керування. Менеджмент охоплює різні аспекти діяльності: матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація праці), значеннєві (досягнення кінцевої мети). Єдність цілей має спрямовувати діяльність усіх ланок виробництва на становлення держави. Це відноситься до всіх ланок економіки, а також до ланок підприємств аж до кожного працівника.

3. Принцип **пропорційності** полягає в досягненні пропорцій між усіма елементами керованих і керуючих процесів. Пропорційність характерна для розвитку всієї економіки і для кожного підприємства. У зв'язку з динамікою розвитку на всіх рівнях управління міняється співвідношення окремих його частин і підсистем. Але ці зміни мають відбуватися пропорційно. Пропорція важлива не тільки в економіці в цілому, а й усередині підприємства:

а) між основним і допоміжним виробництвом;

б) між виробничими цехами і дільницями (заготівельний цех, складальний і т.д.);

в) між керуючими і керованою системами;

г) організація праці (між професіями, кваліфікаціями).

Якщо неправильно організоване виробництво і система управління, процес управління зводиться до ліквідації наявних диспропорцій, які через якийсь час знову виникають. Це призводить до зростання управлінського апарату, зайнятого, головним чином, оперативним керуванням, регулюванням.

Контроль за дотриманням пропорційності й оптимальної співвідносності в роботі окремих підрозділів - найважливіше завдання керування на підприємстві.

4. Принцип **плановості**. Трудова діяльність характеризується свідомо регульованою доцільністю. Доцільність і є зародок планомірної організації виробництва. Суть принципу полягає у встановленні основних напрямів і пропорцій розвитку організації в перспективі. Плануванням пронизані (у вигляді поточних і перспективних планів) усі ланки організації. План розглядають як комплекс економічних і соціальних завдань, які треба буде розв'язати в майбутньому.

5. Принцип **демократизації управління** – участь працівників в управлінні організацією. Форма такої участі різна: часткова оплата праці; грошові кошти, вкладені в акції; єдине адміністративне управління; колегіальне прийняття управлінських рішень. Японський досвід управління якістю прекрасно демонструє цей принцип. На японських виробництвах організовані гуртки якості, куди входять і самі виконавці, тобто робітники; для спільного прийняття рішень, що стосуються раціоналізації виробництва, підвищення якості продукції, що виготовляється.

6. Принцип **поєднання матеріального і морального стимулювання** передбачає відповідність форм і розмірів стимулювання працівників за кількість і якість виконаних робіт.

7. Принцип **поєднання прав, обов'язків і відповідальності** припускає створення чіткої організаційної структури, ретельну розробку положень про права та обов'язки керівників, посадових інструкцій для виконавців, установлення точно визначеної матеріальної відповідальності за недогляд в роботі, а також проведення ряду інших організаційних заходів поряд з обов'язковим проявом вимогливості за якісне виконання покладених на кожного працівника обов'язків і завдань у точно встановлений термін.

8. Принцип **економічності й ефективності**. Суть принципу полягає в раціоналізації процесів управління, що приводить до економічності, але до певної межі, щоб не втратити ефективність.

9. Принцип **правильного підбору і розміщення кадрів** має реалізуватися так, щоб кожний працівник на довіреній йому ділянці міг найбільш ефективно виконувати доручену роботу.

10. Принцип **єдиноначальності**. Сутність єдиноначальності полягає в тому, що керівник конкретного рівня управління користується правом одноосібного вирішення питань, що входять до його компетенції. По суті, це надання менеджеру організації широких повноважень, що необхідні для виконання покладених на нього функцій управління, реалізації персональної відповідальності.

Крім цього, під єдиноначальністю розуміють наявність у підлеглому тільки одного керівника (начальника). Відповідно до цього принципу, працівник має одержувати повноваження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед цією людиною. Згідно з твердженням Клода Джорджа-молодшого, концепція формального ланцюга команд була вперше застосована євреями ще в 1491 р. до н.е. За Біблією: людина мусить мати тільки одного хазяїна. Керівники вже тоді розуміли, що для забезпечення ефективності команд відносини між підлеглими і начальником мають бути простими і ясними. Це, можливо, найстаріший установлений принцип організації. Протягом століть у незліченній безлічі організацій принцип єдиноначальності підтвердив свою цінність як координуючий орган. Анрі Файоль включив його до своїх 14 принципів організації. Тому більшість організацій намагаються його застосовувати.

11. Принцип **ієрархічності і зворотного зв'язку** полягає в створенні багатоступінчастої структури управління, за якої первинні (нижній рівень) ланки керуються своїми ж органами, що знаходяться під контролем органів управління наступного рівня. Ті (в свою чергу) підкоряються і контролюються органами наступного рівня.

Постійний контроль за діяльністю всіх ланок організації здійснюють на основі зворотного зв'язку. По суті, це одержання інформації про результати впливу керуючої системи на керовану систему шляхом порівняння фактичного стану з заданим. Каналами зворотного зв'язку інформація про роботу керованої системи безупинно надходить до керуючої системи, що має можливість коригувати хід управлінського процесу.

12. Принцип **стійкості і мобільності** системи управління припускає, що при зміні зовнішнього і внутрішнього середовища організації система

менеджменту не мусить зазнавати корінних змін. Стійкість визначають, насамперед, якістю стратегічних планів і оперативністю управління, пристосованістю системи менеджменту, насамперед, до змін у зовнішньому середовищі.

Одночасно зі стійкістю управлінський процес має бути мобільним, тобто максимально повно враховувати зміни й вимоги споживачів продукції і послуг.

На основі систематичного виявлення і вивчення в діяльності організацій стійких взаємозв'язків і закономірностей уточнюються діючі і формулюються нові принципи менеджменту. Так застосовують й інші, підтвержені практикою принципи управління, а саме:

- цілеспрямованість;
- функціональна спеціалізація у поєднанні з універсальністю;
- принцип послідовності;
- урахування особистих працівників і суспільної психології, які є основою прийняття самостійних рішень;
- забезпечення відповідності прав, обов'язків і відповідальності кожної ланки системи управління;
- забезпечення загальної зацікавленості усіх учасників управління в досягненні мети організації;
- всіляке забезпечення змагальності працівників тощо.

Між розглянутими принципами існує тісний взаємозв'язок. Жоден з принципів не існує сам по собі, але кожен із них підтримує і зміцнює решту, водночас підтримуючись й зміцнюючись ними (спрацьовує так званий синергетичний ефект).

Значущість принципів і сам їх набір у практичному застосуванні конкретного підприємства може бути різним, оскільки кожна організація унікальна; вони залежать від місії підприємства, профілю діяльності, обсягів виробництва, складності продукції, контрагентських зв'язків, широти асортименту продукції чи послуг тощо.

### ***Контрольні запитання:***

- 1.1. Дайте визначення понять «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини».*
- 1.2. Назвіть основні етапи формування науки про управління.*
- 1.3. Охарактеризуйте основні школи менеджменту: школу наукового управління, класичну (адміністративну) школу, школу людських відносин, кількісну школу.*

- 1.4. Охарактеризуйте основні підходи до визначення поняття «менеджмент».
- 1.5. Що є суб'єктом та об'єктом управління? Який взаємозв'язок між ними?
- 1.6. Перелічіть основні принципи менеджменту.
- 1.7. У чому полягають завдання менеджменту?
- 1.8. Яким вимогам мають відповідати вірно сформульовані цілі?
- 1.9. Охарактеризуйте структуру системи менеджменту.
- 1.10. Назвіть та коротко охарактеризуйте основні наукові підходи до менеджменту.