### **Лекція 2. Історія розвитку менеджменту**

1. Історія розвитку управлінської думки у світі. Передумови виникнення науки управління.

2. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінкових наук; емпірична школа, школа “соціальних систем”, нова школа.

3. Розвиток управлінської науки в Україні.

4. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесійний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

1.Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні. Передумови виникнення науки управління.

Сучасні організації у своїй діяльності стикаються з факторами інтернаціоналізації та глобалізації, зростаючою невизначеністю та складністю зовнішніх впливів, зростанням ринкової конкуренції. За таких умов традиційні підходи до управління виявляються неефективними. Вивчення еволюції менеджменту допоможе краще зрозуміти його нинішній стан та тенденції розвитку. Надасть можливість організаціям та менеджерам адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища, розробляти ефективні управлінські практики з урахуванням сучасних вимог бізнесу, суспільства та економіки.

Управління як процес організації та координації діяльності людей існує з того часу, як з'явилося людство. Вже в давнину люди змушені були організовувати свою діяльність, щоби вижити, захищатися від загроз і забезпечувати свої потреби.

Існує кілька підходів до періодизації теорії та практики управління. Так, в управлінських науках застосовується підхід з погляду управлінських революцій. Вважають, що початок управлінської думки поклала Шумерська держава [1, с. 14].

Перша управлінська революція, що сталася під час формування рабовласницьких держав на Стародавньому Сході (4–5 тис. років тому), називається релігійно-комерційною. Вона була пов’язана з появою особливої касти жерців, які не лише представляли релігійну та духовну сфери суспільства, а й займалися організацією та керівництвом господарськими роботами, комерційними операціями та обліком майна. У цей час виникла перша з відомих система письма – клинопис [2].

Друга управлінська революція, яка називається світсько-адміністративною, пов’язана з виданням законів царя Хаммурапі близько XXVIII ст. до н. е. Термін «світсько-адміністра- тивна» вказує на те, що ці закони було спря- мовано на регулювання не лише релігійних чи моральних аспектів суспільного життя, а й на створення системи судових та управлінських процедур, для вирішення різних конфліктів та суперечок у суспільстві.

Третя управлінська революція відома як виробничо-будівельна. Її пов’язують з ім’ям Вавилонського царя Навуходоносора (605–562 рр. до н. е.). Економічне зростання, будівництво монументальних споруд (висячі сади Вавилону, зіккурат Етеменанки, ворота Іштар, дорога процесій) сприяло виділенню групи людей, які професійно займалися управлінням в галузях будівництва та виробничої діяльності [3, с. 29].

Четверта управлінська революція отри- мала назву «індустріальної» (XVIII–XIX ст.). У другій половині XVIII ст. визначилися основні риси індустріальної господарської системи, капіталізм затвердив своє панівне становище у значній кількості країн. Це сприяло поступо- вому відділенню управління від виробництва та капіталу.

П’ята управлінська революція отримала назву "менеджерської" або "бюрократичної" (кін. XIX поч.. XX). Вона пов’язана з виділенням класу професійних менеджерів та розуміння їхньої ролі в діяльності організації.

До періодизації розвитку теорії та практики управління застосовують технологічний під- хід. Він заснований на кардинальних змінах у технологічному базисі. Відповідно до ідей Р. Арона, Дж. Гелбрейт, Ел. Тоффлера, виділяють чотири технологічні етапи:

– доіндустріальне, або аграрне суспільство, поширене в період Стародавнього світу та остаточно сформоване в період Середньовіччя;

* індустріальне суспільство, перехід до якого відбувся в результаті промислової рево- люції (охоплює період ХVІІІ–ХІХ ст.);
* постіндустріальне суспільство, яке формується на основі соціально-економічних досягнень науково-технічної революції ( НТР) із сер. ХХ ст.;
* інформаційне суспільство, що складається з кінця ХХ ст. у розвинених країнах світу. Відповідно до даного підходу виділяють чотири історичних періоди розвитку науки

управління [2].

Перший період – давній. Він почався з 9 – 7-го тис. до н.е. і тривав до XVIII ст. Протягом цього періоду люди поступово освоювали різні технології, набували знання про господарську та політичну організацію.

Другий період – індустріальний (1776–1890). У цей час було здійснено перехід до фабричного виробництва. Закладено початок формуванню теоретичних засад наукового управління.

Третій період – період систематизації (1856–1960). Менеджмент затвердився і як самостійна наука, і як форма професійної діяльності. Виникали нові напрями, школи та течії управлінської думки.

Четвертий період – інформаційний (з 1960 р. до теперішнього часу) – період стрім- кого розвитку науково-технічного прогресу та інформаційних технологій. З’являються нові концепції та теорії менеджменту. Важлива роль у цьому процесі належала розвитку науки та техніки, які надали дослідникам нові методи аналізу та обробки інформації.

Історико-хронологічний підхід ґрунтується на розгляді розвитку людського суспільства у часовому розрізі. Відповідно до даного під- ходу в історичній науці світову історію прийнято поділяти на чотири основні періоди: стародавній світ – поява людини на Землі – сер. V ст.; Середньовіччя – сер. V–XV ст.; новий час – кін. XV – поч. XX ст.; новітня історія – від 1914 до наших днів.

Німецький філософ Карл Ясперс виділив в історії людства особливий період, так зва- ний осьовий час [4, с. 28]. На думку Ясперса, саме тоді, між VIII та ІІ ст. до н.е., були закладені основи сучасної цивілізації. Одночасно і незалежно один від одного в різних культур- них регіонах відбувається якісне зрушення у духовному розвитку людства, зароджується принципово новий світогляд. Провісниками нового ставлення до світу з’явилися юдейські пророки у Палестині, Заратустра у Персії, перші філософи у Греції, Буддата Махавіра в Індії, Лао-цзи та Конфуцій у Китаї.

Одночасно із створенням держави у Старо- давньому Єгипті формується його адміністративно-територіальна організація. Єгиптяни першими визнали необхідність організації праці, її планування та контролю, усвідомили переваги централізації та делегування повно- важень.

В індійському суспільстві було накопичено великий досвід з державного будівництва та організації економічного життя. Артхашастра – політико-економічний трактат стародавньої Індії, що є керівництвом до управління державою. Обов’язки чиновників, питання зовнішньої політики, війни та розбудови збройних сил, ведення судових справ, положення про розподіл землі, ведення рахунків, складання указів, підтримання громадського порядку – це далеко не неповний перелік рекомендацій, що містяться в цьому трактаті. Його по праву можна назвати першим, відомим на сьогоднішній день, підручником з науки управління.

Одну з перших теорій управління створив китайський філософ Конфуцій. Він розробив концепцію «гуманного управління», в якій дотримується сувора соціальна диференціація та ієрархічний розподіл обов’язків між членами суспільства. Велику увагу Конфуцій приділяв питанням державного управління, зокрема, відбору людей на важливі урядові посади шляхом оцінки та перевірки їх заслуг перед громадськістю. Одним із найважли- віших принципів управління стало поєд- нання законності при підтримці громадського порядку із заходами примусу [3, с. 30].

Сучасна європейська цивілізація зародилася в Стародавній Греції понад дві з половиою тисяч років тому. Економічна думка Античності знайшла своє відображення у працях давньогрецьких та давньоримських мислителів, які вперше піддали економічні явища наукового аналізу та намагалися виявити закономірності розвитку суспільства (табл. 1). В епоху Середньовіччя провідну роль суспільстві відігравала релігія. Одним із найвідоміших ідеологів середньовічної Європи був італійський богослов Фома Аквінський. У своїх роботах він трактує такі економічні категорії як багатство, обмін, вартість (цінність), торговельний прибуток, гроші, лихварський відсоток. Управлінські ідеї на той час також відбито у міському праві і цехових статутах. Одним із найбільш ранніх прикладів міського права є Магдебурзьке, що склалося в XIII ст. У містах з магдебурзьким правом створювалися виборні

Таблиця 1

## Внесок представників античності у розвиток управління

|  |  |
| --- | --- |
| **Видатний діяч** | **Внесок у розвиток науки управління** |
| Солон  бл. 640–559 pp. до н. е. | - проводив ряд реформ, які послужили основою афінської демократії |
| Сократ  470/469–399 рр. до н. е. | * запровадив принцип універсальності управління; * вважав управління особливою сферою людської діяльності; * увів розподіл праці на управлінську та виконавчу; * наголошував, що мистецтву управління необхідно навчати. |
| Платон  427–347 рр. до н. е. | * аргументував принцип природного розподілу праці; * класифікував форми державного управління; * обґрунтував поділ населення на стани. |
| Ксенофонт  бл. 445 або 430 – бл. 355 рр. до н. е. | * наголошував на важливості поділу праці; * вказував на дві характеристики товару – споживчу та мінову цінність, на поняття рентабельність; * обґрунтував поняття раціонального господарювання. |
| Ол. Македонський 456м323 рр. до н. е. | - створив штаб як центр управління бойовими діями, тим самим обґрунтував доцільність делегування повноважень. |
| Арістотель  384–322 рр. до н. е. | * встановив двоїсту природу товару – заради її споживчих якостей та заради обміну; * започаткував розгляд функції грошей як міри вартості та засобу обігу; * започаткував традицію з’ясування етичних (моральних) засад поведінки учасників господарської діяльності. |
| Марк Порцій Катон 234–149 рр. до н. е. | - подав пропозиції щодо інтенсифікації праці: завдання на весь день; безперервність процесу виробництва; система контролю. |
| Діоклетіан  243–313 рр. до н. е. | - запропонував делегування повноважень. |

органи самоврядування та суду, встановлювався порядок вибору влади та їхніх функції, основні норми цивільного та кримінального права, порядок торгівлі, діяльність ремісничих цехів та купецьких об’єднань.

Розвиток ремесла, торгівлі призвів до збільшення обсягів комерційних операцій, що своєю чергою, викликало гостру потребу у раціоналізації таких функцій як облік, аналіз та контроль. Лука Пачолі був найвідомішим математиком доби італійського Ренесансу. В наші дні Л. Пачолі найбільш відомий завдяки першому опису у своїй роботі системи бухгалтерського обліку за методом подвійного запису. Даний метод обліку фінансової інформації і зараз широко застосовується на підприємствах.

Одним з перших ідеологів ринкових відносин був Ніколо Макіавеллі. У своїй найвідомішій праці «Государ» він дав практичне керівництво з управління державою. У трак- таті Макіавеллі багато уваги приділяв дослідженню якостей, якими має бути наділений верховний правитель і навіть сформулював низку принципів, відповідно до яких необідно управляти державою [5]. «Государ» вже майже 500 років є настільною книгою багатьох великих політиків різних країн, а самого Макіавеллі небезпідставно вважають основоположником західного менеджменту.

В Англії на рубежі XVII–XVIII ст. вирішальний вплив на ситуацію в країні мали економічні інтереси буржуазії у сфері виробництва. Це спричинило необхідність розробки нової економічної теорії. Засновниками нового напряму економічної думки – класичного – стали У. Петті, П. Буагільбер, А. Сміт та Д. Рікардо. У роботі «Багатство народів» Адам Сміт зібрав ідеї та факти, які використовувалися раніше вченими, і дав своє пояснення того, як діє економіка і яким чином може відбуватися її розвиток. Він увів поняття природної свободи, виправдовував вільну торгівлю і стояв біля витоків створення теорії вартості та теорії розподілу.

Індустріальна революція кінця XVIII – у першій половині ХІХ ст., призвела до пере- ходу від мануфактур до фабрик. Розвиток ринкових відносин, збільшення масштабів виробництва кардинально змінили характер економічних організацій, що, своєю чергою, вплинуло на практику управління. На початку ХІХ ст. стали з’являтися роботи, присвячені дослідженню нових тенденцій у розвитку промислового виробництва. Саме у цей період почалось формування теоретичних основ наукового управління.

Так, у роботах Ч. Беббіджа вперше було оцінено нові промислові методи. До основних розглянутих проблем відносяться: поділ і спеціалізація праці, аналіз економії за рахунок зростання обсягу виробництва, прояснення значення інструментів і застосування рахункових машин, аналіз розміщення підприємств, оцінка діяльності профспілок, розробка систем заохочень і вирішення виробничих конфліктів. Ч. Беббідж вважається першим авто- ром ідеї створення обчислювальної машини, що стала прообразом комп’ютера. Революційним на той час став соціальний експеримент Р. Оуена у Нью-Ленарці. Обов’язковою умовою експерименту була економічна ефективність – підприємство мало приносити прибуток акціонерам. У ході експерименту було проведено заходи щодо покращення побуту робітників та їхніх сімей: будівництво нового недорогого житла; покращення постачання робочих продовольством; відкриття вечірньої школи для дорослих, читальні, бібліотеки; будівництво «Нового інституту» (ясла, садок, школа) для дітей. Особливо значні реформи було проведено у сфері умов та організації праці: скорочення робочого дня з 14 до 11,5 години; скасування системи штрафів та покарань; відмова від дитячої праці; підвищення зарплати [3, с. 54–58]. Висновки Р. Оуена щодо ефективності людського чинника зараз є абеткою раціонального управління виробничим колективом. Він вперше довів залежність економічних та соціальних факторів виробництва, і в цьому сенсі більш ніж на сто років передбачив дослідження ХХ ст., у тому числі Хоторнський експеримент Е. Мейо. Багато висловлених ним ідей отри- мали подальше обґрунтування та розвиток лише у другій половині ХХ ст. у рамках гуманістичного напряму менеджменту.

ХІХ ст. в Америці було ерою динамічного зростання та розширення фабричної системи. Промислова революція в Америці мала три аспекти: енергія, транспортні засоби та засоби комунікації. Розвиток промисловості, укрупнення виробництва вимагали наявність у менеджерів умінь з урахуванням знань, а не інтуїції. Поступово почалось усвідомлення, що управлінню, як і юриспруденції, медицині,

філософії, необхідно вчитися. У 1881 році американським підприємцем Дж. Вартоном було розроблено перший науковий курс з менеджменту. Можна констатувати, що на межі XX ст. були сформовані всі передумови виникнення науки управління. Початок роз- витку теорії індустріального менеджменту відноситься до 1886 р., коли президент мануфактурної компанії Генрі Р. Таун на щорічних зборах Американського товариства інженерів-механіків представив доповідь на тему:

«Інженер як економіст». У ній він вперше вказав на те, що спеціальність менеджера за своєю практичною значимістю рівноцінна інженерній праці, а менеджмент є самостійною наукою [3, с. 102]. Виникнення сучасної управлінської науки належить до початку ХХ ст. і насамперед пов’язується з появою школи наукового менеджменту, фундатором якої є Ф. Тейлор. Менеджмент затвердився і як самостійна наука, і як форма професійної діяльності.

2. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінкових наук; емпірична школа, школа “соціальних систем”, нова школа.

Сам процес управління у загальному вигляді є результатом суспільного поділу праці, і налічує багато тисячоліть. Свідчення про перші прояви управління можна знайти в багатьох древніх документах різних стародавніх країн. Наприклад, в давній Шумерській державі у ІІІ-му тисячолітті до н.е. існував певний стиль управлінської діяльності, пов’язаний з комерційними операціями і управлінням державою.

Багато раціональних рекомендацій що стосуються управління можна знайти у збірнику законів вавилонського царя Хаммурапі (початок ІІ-го тисячоліття до н.е.), давньоіндійському трактаті “Артха-Шастра”(ІV-III ст. до н.е.).

Важливий внесок в розвиток науки управління було зроблено античними філософами та політичними діячами. Так, зокрема, Сократ у своїх працях підкреслював важливість поділу праці і спеціалізації, необхідність поставити кожну людину на відповідне їй місце. Деякі аспекти теорії і практики соціального управління викладено в працях Платона (436 – 427 рр. до н.е.): “Політичні діалоги”, “Республіка”, “Закони”, де висвітлюється теорія ідеальної держави, аналізується поділ праці, робиться спроба розкрити сутність управління, координації і контролю. Арістотель (384 – 322 рр. до н.е.) у своїй праці “Нікомахова етика” обґрунтував моральні принципи управління господарством.

Робив спроби наукового підходу до організаційної побудови імперії (284 р. до н.е.) Діоклетіан – імператор Стародавнього Риму. Він за допомогою принципу ієрархії і побудови лінійної структури зміцнив управління державою,

полегшив контроль за надходженням податків з усіх частин Римської імперії.

В період середньовіччя найбільш помітними в галузі управління стали праці Нікколо Макіавеллі (1469 – 1527 рр.), Т.Мора і Т.Кампанелла. Перший наголошував на важливості своєчасності у прийнятті управлінських рішень, сформував деякі рекомендації щодо організації управління державою, певних норм поведінки керівників, включаючи їх щедрість і бережливість, жорстокість і милосердя тощо. Т.Мор і Т.Кампанелла сформували теорію “ідеальної держави” своєрідну утопію, основні принципи якої пізніше запозичили комуністи.

Найбільш активно менеджмент почав розвиватися в другій половині XVIII ст., а його становлення відбулося на початку ХХ ст.

Витоки сучасної науки управління можна знайти у роботах Адама Сміта, Чарльза Баббеджа, Г.Тауна, Роберта Оуена тощо. Адам Сміт обґрунтував необхідність суспільного поділу праці, і довів рушійну силу вільного підприємництва. Генрі Таун у 1886 році першим поставив питання про роль менеджменту як відносно самостійної сфери наукового знання і професійної спеціалізації. Він наполягав, що менеджмент вимагає систематичних досліджень, і підкреслював важливість діяльності менеджера. Англійський математик Чарльз Баббедж пропагував робочу спеціалізацію праці із використанням різних завдань.

Широкомасштабний соціальний експеримент у сфері управління провів у 1800-1828 рр. англійський учений Р.Оуен, котрий був у той період управляючим ряду текстильних фабрик. Суть цього експерименту полягала в наданні робітникам упорядкованого житла, поліпшення умов праці, побуту, відпочинку, у створенні мережі магазинів, що торгували товарами першої необхідності за доступними цінами. На фабриках, якими управляв Оуен було підвищено мінімальний вік, починаючи з якого діти могли залучатися до праці, скорочено тривалість робочого дня, а в робітничих селищах створювалися школи. Своїми експериментами Оуен на практиці випробував ідею того, що через півтора століття стало на Заході досить поширеним явищем і отримало назву соціального партнерства. Проте на той час ця ідея настільки випередила свій час, що не отримала підтримки суспільства і незабаром про неї забули.

Незважаючи на велике значення революційних і радикальних перетворень, розвиток управління відбувався переважно еволюційним шляхом. Він характеризується безперервністю, що відображає логічність та історію змін, які відбувалися не тільки в економіці, а й в усій системі соціально-економічних відносин людської цивілізації.

### КЛАСИЧНІ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Розвиток теорії і практики менеджменту прийнято розглядати з виділенням підходів і шкіл управління. Проте, не існує єдиної класифікації цих

шкіл та підходів. Так, наприклад Р.М.Фалмер історично поділяє підходи до управління на три основні школи:

 наукове управління, що підкреслює важливість управління;

 людські відносини, що враховують людські аспекти ефективності;

 адміністративне управління, що робить наголос на аспекти координації в процесі управління.

Дж. О’Шонессі, розглядаючи принципи організації управління фірмою, групує школи управління за такими підходами:

 класичний підхід;

 теорія людських відносин, біхевіористський підхід;  системний підхід;

 ситуаційний підхід.

Найпоширенішим групуванням розвитку шкіл менеджменту прийнято вважати групування А.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоурі в праці “Основи менеджменту”. За цим групуванням виділяють:

 школу наукового управління;

 класичну або адміністративну школу управління;  школу людських відносин;

 поведінкову школу;

 школу науки управління або кількісний підхід.

***НАУКОВА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ (1885-1920).***

Основоположником наукової школи і засновником американської науки управління прийнято вважати Фредеріка Тейлора (1856 - 1915). У його працях містяться конкретні рекомендації стосовно ефективного використання праці робітників і засобів виробництва, введення чіткого регламенту і стандартів на робочі операції і рухи, обліку робочого часу, застосування диференційованої оплати праці, норм виробітку тощо. Він вимагав, щоб робота кожного виконавця планувалася керівником наперед, і щоб кожний працюючий мав інструктивні картки з визначенням конкретного завдання, засобів, методів і прийомів його виконання.

Послідовником Тейлора був Г.Гант, який інтенсивно використовував в оперативному управлінні графічні методи, відомі нині як “графіки Ганта”. Гант розпочав виробниче календарне планування, приділяв велику увагу соціальним аспектам бізнесу і менеджменту.

Також поширювачами ідей Тейлора були Ліліан і Френк Гілберти. Вони продовжували пошук оптимального методу виконання робіт, вивчали зв’язок між науковим менеджментом і даними соціологічних досліджень. До заслуг Гілбертів відносять вимоги детального вивчення рухів і широке впровадження у практику менеджменту вимірювальних методів та інструментів. За

допомогою спеціального приладу мікрохронометра їм вдалося виявити і описати 17 основних рухів руки та їхню тривалість, що дало можливість усунути ті з них, які були непродуктивними. Наприклад, для укладки цегли

було встановлено 4 рухи замість колишніх 18, що забезпечило зростання продуктивності праці мулярів на 50%.

Завдяки цій школі управління стали визнавати як галузь наукових досліджень, було доведено, що підходи і методи, які використовуються в науці і техніці, можуть ефективно використовуватися для досягнення завдань управління організацією.

***Внесок школи:*** використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання постійних завдань; відбір і навчання працівників; забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їхніх завдань; використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності; відокремлення процесу планування від самої роботи.

***АДМІНІСТРАТИВНА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ (1920-1950).***

Засновником адміністративної школи менеджменту є Анрі Файоль (1841- 1925). Він зосередив увагу на можливості застосування досягнень науки в діяльності органів державного управління і визначив 14 принципів правильного формування органів управління.

А.Файоль також сформулював положення про те, що соціальні явища так само як і фізичні підпорядковуються об’єктивним законам розвитку незалежно від нашої волі. Заслугою А.Файоля є поглиблення розробки змісту управлінської діяльності, виділення таких функцій як: технічні, комерційні, фінансові, страхові, облікові, адміністративні. Управлінську концепцію А.Файоля було покладено в основу сучасної класифікації функції управління.

Розвитком науки менеджмент як єдиного цілого займалися також О.Шелдон, Л.Полік, Л.Урвік та інші. Їхні зусилля в основному були спрямовані на розробку організаційно-технічних принципів та функцій управління.

***Внесок школи:*** розгляд процесу управління з позиції всієї організації, а не окремої операції чи виду роботи; виділення функцій та принципів менеджменту; дослідження організаційної структури управління.

***ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ СТОСУНКІВ (1930-1950) ТА ПОВЕДІНКОВА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ (1950-ДО ЦЬОГО ЧАСУ).***

Передумовою для виникнення школи людських стосунків стало поширення психології та соціології як окремих наук, що вивчали людські відносини. Відповідно, представники цієї школи найбільше уваги стали приділяти людському фактору у виробництві. Двох учених: Мері-Паркер Фоллет і Елтона Мейо можна назвати засновниками школи людських відносин в управлінні. Саме Фоллет була першою, хто визначив менеджмент як “забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб”. Експерименти Елтона Мейо, які проводилися на заводі “Уестерн Електрик” у Хоторні, відкрили новий напрямок у теорії управління. Мейо помітив, що чітко розроблені робочі операції і висока заробітна плата не завжди вели до підвищення продуктивності праці, як вважали представники школи наукового управління. Іноді працівники реагували набагато сильніше на тиск із боку колег по групі, чим на бажання керівництва і на матеріальні стимули.

Пізніші дослідження, проведені Абрахамом Маслоу та іншими психологами, допомогли зрозуміти причини цього явища. Мотивами вчинків людей є, в основному, різні потреби, що можуть бути лише частково і побічно задоволені за допомогою грошей.

Ґрунтуючись на цих висновках, дослідники психологічної школи рекомендували використовувати прийоми управління людськими відносинами, що включають більш ефективні дії безпосередніх начальників, консультації з працівниками і надання їм більш широких можливостей спілкування на роботі.

Пізніші дослідження в області людських стосунків пов’язують із біхевіоризмом (від англ. behavior - поведінка). До представників поведінкової школи менеджменту школи можна віднести Кріса Арджириса, Ренсіса Лайкерта, Дугласа Макгрегора і Фредеріка Герцберга. Ці, а також інші дослідники вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерства, зміни змісту праці і якості трудового життя.

Школа поведінкових наук значно відійшла від школи людських відносин, що зосередилася насамперед на методах налагодження міжособистісних відносин.

***Внесок шкіл:*** застосування прийомів управління міжособистісними відносинами з метою підвищення ступеня задоволеності і продуктивності; використання науки про людську поведінку в управлінні з метою максимального використання потенціалу кожного працівника.

***КІЛЬКІСНА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ (1950-ДО ЦЬОГО ЧАСУ)****.*

Поява даної школи – наслідок застосування математики і комп’ютерів в управлінні. Її представники – Д.Марч, Г.Саймон, Р.Акофф, Д.Вудворд, Д.Томпсон, Н.Лоуренс. Вони розглядають управління як логічний процес, що може бути виражений математично. Завдяки дослідженням представників цієї школи з’явилися такі нові елементи внутріфірмового планування, як імітаційне моделювання рішень, методи аналізу в умовах невизначеності, математичне забезпечення оцінки багатоцільових управлінських рішень.

У сучасних умовах математичні методи використовуються практично у всіх напрямках управлінської науки.

***Внесок школи:*** детальне вивчення складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей; розвиток кількісних методів прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2

## Внесок шкіл управління у розвиток менеджменту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Школи управління** | **Видатні представники** | **Внесок у розвиток управління** |
| Школа наукового управління 1855–1920 рр. | Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет, Л. Гілбрет, Г. Гантт,  Г. Емерсон, Г. Форд | Продуктивність праці працівника можна суттєво підвищити за допомогою ретельного планування виробничого процесу, застосування науково обґрунтованих організаційних та управлінських методів та адекватної матеріальної винагороди. |
| Класична (адміністративна) 1920–1950 рр. | А. Файоль, Д. Муні, А. Рейлі, Л. Гюлік, Л. Урвік, М. Вебер | Зосереджені на управлінні організацією в цілому. Прагнення створити універсальні принципи управління. Розробка теорії раціоналізації та бюрократичної побудови організації. |
| Школа людських стосунків 1930–1950 рр. | Ф. Ротлісбергер,  Е. Мейо, М. Фоллет | Застосування в управлінні досягнень психології та соціології. Значення людських відносин  у колективі як запорука успіху організації. |
| Школа поведінкових наук 1950 – до сьогодні | А. Маслоу,  Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберґ,  Д. Мак-Клеланд | Підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Створення умов для повної реалізації здібностей та потенціалу кожного працівника. |
| «Нова» школа, або кількісний підхід  1950 – до сьогодні | Д. Марч, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд | Використання методів економіко-математичного моделювання для вирішення виробничих завдань, що дозволяє значно підвищити якість управлінських рішень. |

Огляд концепцій управління показує, що теорія управління постійно розвивається, висуваючи нові ідеї, що сприяють ефективному управлінню. Водночас практика бізнесу та управління ставить перед вченими нові проблеми, що стимулюють подальший роз- виток науки управління. Сучасному менеджменту притаманні такі тенденції розвитку: інтернаціоналізація та глобалізація, що при- зводить до розширення контактів між мене- джерами різних країн та створення єдиної системи управління; гуманізація, яку спрямовано як на персонал, постачальників, клієнтів, суспільство загалом; екологізація – екологічний менеджмент відносять до ключової домінанти сталого розвитку та водночас до най- вищих пріоритетів промислової діяльності та підприємництва [9].

В умовах економічного динамічного середовища новою парадигмою управління сучасним підприємством може стати синергетичний підхід. Цей підхід ґрунтується на концепції самоорганізації складних систем та передбачає, що підприємство має здатність до само- регуляції та адаптації до зовнішніх змін, що призводить до підвищення його ефективності, стійкості та інноваційності.

**Висновки.** Процес формування менеджменту як специфічного виду людської діяльності пройшов через кілька ключових етапів. Спершу управління в організаціях було пов’язане з примітивними методами контролю діяльності робітників. Поступово, з появою сучасних промислових підприємств та збільшенням складності організаційних структур став необхідним розвиток більш ефективних підходів до управління. Важливим моментом було зародження теорії управління, яка стала систематизувати знання про методи організації праці та ресурсів. Роботи класиків управління, таких як А. Файоль, Г. Саймон, П. Друкер, допомогли розробити основні засади та моделі управління організаціями. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середо- вища все більш актуальними стають нові концепції управління, спрямовані на адаптацію до швидко змінюваних умов. Розвиток технологій, глобалізація та інші фактори вимагають пошуку інноваційних підходів до управління, які дозволяють ефективно вирішувати управлінські проблеми у сучасному бізнесі.

3. Розвиток управлінської науки в Україні.

Найвизначнішою особистістю, що в Україні закладала підвалини теорії менеджменту, був М.І. Туган-Барановський (1865–1919). Цей видний український вчений-економіст, праці якого в першій чверті ХХ століття перекладалися багатьма мовами. Задовго до формування школи людських відносин у 1904 році він опублікував статтю “Психологічні фактори суспільного розвитку” [5], в якій обґрунтував роль соціальних і психологічних чинників у економічному житті. Він переконливо довів, що вся діяльність людей зумовлена потребами, які вчений називав “внутрішніми збудниками”. Потреби виступають мотивами людської діяльності, зумовлюють її цілеспрямованість. М.І. Туган-Барановський виділив п’ять груп потреб людей: а) фізіологічні – забезпечують підтримку життя і почуття спадковості; б) статеві; в) симптоматичні інстинкти; г) альтруїстичні; д) які ґрунтуються на практичних інтересах.

Вчений дійшов аргументованого висновку про визначальну значущість честолюбства як стимулу і мотиву нагромадження капіталу. Задоволенню фізичних потреб та насолод як мотива збагачення він відводив другорядну роль. Отже, як слушно стверджують Р. Ґріфін та В. Яцура, “М. Туган-Барановський, а не американський вчений А. Маслоу, започаткував механізм стимулювання людей до діяльності через змістовні теорії на підставі “піраміди потреб” [6, с. 35].

Іншими дієвими чинниками соціально-психологічного характеру всесвітньовідомий вчений називав національні риси та релігійну приналежність. До такого висновку він дійшов одночасно, але незалежно від знаменитого німецького соціолога М. Вебера, який цю проблему дослідив в праці “Протестантська етика і дух капіталізму”.

У радянський період історії України засновник і директор Харківського всеукраїнського інституту праці Ф.Р. Дунаєвський (1887–1960) розробив відому концепцію адміністративної єдності, під якою розумів здатність адміністратора керувати певною кількістю осіб. Швидке розростання бюрократичного апарату в радянській імперії негативно впливало на економічні процеси. Розрива- лися зв’язки між вищою ланкою управління і його низовими щаблями. Проблему проміжної ланки керування Ф.Дунаєвський запропонував вирішити двома шляхами: прискіпливий добір персоналу з постійним його подальшим навчанням, запровадження нових методів планування і стимулювання; розширення межі “адміністративної єдності“ за допомогою технічних засобів управління.

Застосувавши інтегральний підхід до управління, Ф. Дунаєвський та його учні виділили цілу низку проблем, які повинні вирішувати економічні, технічні, фізіологічні та психологічні науки. Поєднання цих наук в системі управління вони називали організаційною технологією. Ключове місце в практичній технології управління вчений відводив керівнику, його особистим винятковим якостям. Доповнює це узагальнення теоретично обґрунтована і розроблена учнями вченого методика професійного відбору і розставлення людей на робочі місця. Ці висновки свідчать про застосування українськими вченими системного підходу у керуванні. Але командно-адміністративна система управління загалом не забезпечувала стимулів до економічної активності в Радянському Союзі і передові теоретичні розробки в галузі управління не застосовували на практиці, як це пізніше було зроблено у США.

Сучасна українська модель менеджменту ґрунтується на поєднанні нагромаджених світових знань та їхньої адаптації до конкретних національних умов. Провідні українські вчені в галузі менеджменту О.Є Кузьмін, М.М. Мартиненко, Ф.І. Хміль вказують на потребу не тільки акумуляції найважливіших світових здобутків у формуванні системи управління підприємством, а й урахування особливостей соціально-економічних процесів в Україні. Не можна сліпо застосовувати зарубіжні моделі менеджменту, не враховуючи ментальності українського народу, його етнопсихологічних особливостей та й, нарешті, того, що впродовж більше ніж семи десятиліть імперська політика нищила в українців почуття господаря, економічну ініціативу, схильність до підприємництва. Більшовицька імперія винищила найкращий елемент “людського фактора” – українське селянство (голодоморами 1921–22 рр.; 1932–33 рр.; 1946–47 рр. більше ніж 12 млн., репресіями і депортаціями в Сибір тощо).

Цього не можна не враховувати під час вироблення моделі менеджменту, в якому вирішальне значення мають національна психологія, традиції господарювання, духовно-релігійні та соціально- культурні цінності. Зважаючи на це, згадувані вітчизняні вчені виділяють три напрямки, які за останні 15 років утвердилися в практиці управління: 1) менеджмент здорового глузду (умовна назва) – інтуїтивне керування, що не потребує високого професіоналізму, сформоване в умовах первісного нагромадження капіталу; 2) професійний ринковий менеджмент – представлений зарубіжними підприємцями або спільними підприємствами в Україні, орієнтований на західну культуру і технічну базу менеджменту, однак сучасні західні технології корпоративного керування та групової взаємодії не застосовуються; 3) адміністративно-командний стиль керування, який використовують колишні керівники радянської системи – власники підприємств, прагнучи до максимального збагачення.

Провідні науковці намагаються розібратися в цьому хаосі перехідного періоду і виробити рекомендації та певну систему поглядів в період трансформації ринкових процесів в національній економіці. Професор Національного університету “Львівська політехніка” О.Є Кузьмін, розглядаючи менеджмент з функціональних позицій, крім інших, особливо виділяє функції мотивації, контролю та регулювання і виокремлює з них відповідно поняття стиль керівництва, комунікації, управлінські рішення, організації [7, с. 59–61].

На базі системного підходу розглядає теорію менеджменту М.М. Мартиненко, пов’язуючи її з особливостями цілеспрямованої діяльності об’єкта управління [8, с. 23]. Професор Київського економічного інституту менеджменту М. Мартиненко обґрунтував концепцію об’єктивно-цільового підходу до менеджменту. Вчений поклав цю концепцію в основу теоретичного обґрунтування складу загальних принципів управління, складу і змісту загальних функцій управління, методів діагностики організації на базі моделі 10–С, нової методології формування організаційних структур управління, стільникової моделі мотивації “ПИЦ”.

Зробивши вагомий внесок у становлення вітчизняної моделі менеджменту організації, Ф. Хміль обґрунтував методи програмованого активно-адаптованого управління діяльністю організацій [9]. Він довів, що управління забезпечується діяльністю двох взаємопов’язаних підпрограм – підпрограми діяльності організації у зовнішньому середовищі і підпрограми формування внутрішнього середовища. Підпрограма, щодо якої організація співпрацює із зовнішнім середовищем, розділяється на два блоки: 1) активного впливу на зовнішнє середовище;

2) дій, пов’язаних з адаптацією до зовнішнього середовища. Відповідно підпрограма формування внутрішнього середовища ділиться на три блоки: 1) реструктуризації виробництва і вдосконалення технології; 2) реструктуризації системи управління; 3) формування соціальних стосунків в колективі. На наш погляд, концепція Ф. Хміля особливу увагу звертає на соціальні стосунки і психологічний мікроклімат в трудових колективах, тому вона має важливе значення для аналізу ефективності відповідних методів управління*.*

4. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесійний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Загалом термін “менеджмент” має широке значення і тому простіше виокремити його риси, ніж визначити поняття. Це завдання успішно виконав професор В.А. Шегда, який зазначає: “менеджмент – це: раціональний спосіб управління діловими організаціями; управління, орієнтоване на дохідність і прибутковість; діяльність з нагляду, що використовує особливі форми організації праці, договірні й контрактні відносини між працею і капіталом; особлива галузь наукового знання і професійної спеціалізації управлінців – менеджерів, які складають адміністративний штат підприємницької організації та ін.” [2, с. 37]. Означені зміст та риси менеджменту визначатимуть хід нашого дослідження, оскільки ми будемо розглядати дослідження теорії менеджменту представниками української економічної думки. Ми постійно будемо виходити з найпоширеніших наукових підходів до розуміння менеджменту, вироблених сучасною світовою управлінською наукою, а також зв'язува- тимемо цей процес зі здобутками провідних зарубіжних шкіл наукового менеджменту.

Розвиток теорії і практики менеджменту, становлення його основних шкіл проходили під впливом формування наукових підходів до розгляду його суті і змісту. Автор підручника “Теорія і практика менеджменту” О.Д. Сердюк виділяє 13 наукових підходів [3, с. 20–21].

## Сучасні наукові підходи до теорії і практики менеджменту

|  |  |
| --- | --- |
| Наукові підходи | |
| Системний | Прогресивний |
| Комплексний | Нормативний |
| Інтеграційний | Кількісний |
| Маркетинговий | Адміністративний |
| Функціональний | Поведінковий |
| Динамічний | Ситуаційний |
| Відтворювальний |  |

Відомий вчений, професор Київського економічного інституту менеджменту, автор підручників “Менеджмент фірми” (1996 р.) і “Основи менеджменту” (2003 р.) М.М. Мартиненко розглядає чотири основні підходи, які як основу дослідження розглядають об’єкти управління – техніку, технологію і людей. Це – функціональний, системний, ситуаційний і процесний підходи [4, с. 57–58]. На нашу думку, з огляду на важливість менеджменту в регулюванні виробничої поведінки людей заслуговують на увагу такі наукові підходи: 1) Комплексний підхід, оскільки він передбачає розгляд проблем менеджменту не тільки з економічних, технічних тощо, а й з психологічних, організаційних та демографічних аспектів. 2) Поведінковий (біхевіористичний) підхід, який спрямований на врахування психологічного стану і поведінки об’єктів управління, надання допомоги кожному працівникові в розумінні власних можливостей і творчих здібностей. Опора на цей підхід надає можливість забезпечувати ефективну діяльність організації за рахунок кращого використання її ресурсів та особистих даних працівників. 3) Системний підхід – сучасний і найвагоміший з огляду на вивчення управління. Він дає змогу розглядати підприємство як єдину систему, яка має єдину мету. Організація розглядається як сукупність взаємопов’язаних підсистем (цехи, служби, дільниці, робочі місця), відкритих до зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Цей підхід орієнтований на досягнення мети системи за допомогою вибору й реалізації рішень, що ґрунтуються на врахуванні і аналізі всієї сукупності факторів, їхнього взаємозв’язку і взаємодії. Цілі кожної підсистеми підпорядковуються загальній меті всієї системи і не повинні вступати в конфлікт з нею.

Ситуаційний підхід зумовлює вибір оптимального методу менеджменту з урахуванням конкретної ситуації. Виробничі ситуації постійно змінюються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, які й визначають вибір методу управління. Цей підхід дає змогу прив’язати конкретні прийоми і концепції до змінних конкретних ситуацій і тим самим забезпечити ефективне досягнення цілей організації з найменшими ресурсними втратами. Він являє собою найширшу і дієву систему, розроблену в останні півстоліття для того, щоб зробити управління гнучким і ефективним. Щоб не допустити помилок з огляду на тимчасовість чи змінність ситуації, управлінці повинні застосовувати метод спроб і помилок для пошуку найвдалішого рішення [4, с. 57].

Два останні підходи дають змогу розглядати об'єкти управління (організації) як складні під- системи в системі загальних соціально-економічних зв'язків, що постійно змінюються і впливають на зміни в інших підсистемах. Тому керівник змушений розглядати свою організацію як цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, безпосередньо залежну від зв'язків із зовнішнім світом.