

З урахуванням принципу системного підходу слід отримати для економіко-статистичного аналізу таку сукупність інформаційних ресурсів, яка дозволяє визначити кількісні й якісні характеристики економічних систем, явищ і процесів, установити взаємозв'язок їх структурних елементів, які можуть бути керованими або достатніми у виборі управлінських рішень. Наприклад, інформаційна модель управління запасами повинна бути дезінтегрована до рівня обґрунтування їх нормативних значень у центрах відповідності (за їх формуванням і використанням у виробничих цехах, на складах та ін.).

2-й етап — зведення та систематизація інформації для цілей оцінки і діагностики обумовленого економічного середовища.

Зведення і систематизація інформації здійснюється за вимогою її репрезентативності у просторовому та часовому вимірах. Просторовий вимір характеризує сукупність об'єктів дослідження, достатніх для напрацювання висновків щодо тенденцій і закономірностей зміни. Репрезентативність досліджуваних об'єктів повинна складати не менше 70 % від їх загальної кількості.

Часова репрезентативність характеризується тривалістю досліджуваного періоду. Як правило, обирається період 3—5 останніх років. Проте, щоб досягти точніших оцінок, слід обирати більш тривалий період (найкраще — з моменту заснування). Якщо цей період є достатньо тривалим, то при систематизації інформації більш ранні дані слід об'єднати за довгими інтервалами, а пізніші — за коротшими.

Для проведення економіко-статистичного аналізу всі інформаційні ресурси необхідно розділити за видами інформації:

- нормативно-правова (законодавчі акти, інструкції, запроваджені норми і нормативи та ін.);
- облікова (дані оперативного і бухгалтерського обліку, які стосуються предмета дослідження);
- планова (дані бізнес-планів, довгострокових планів і прогнозів, план-графіків та ін.);
- звітно-статистична (відповідно до регламентів затверджених форм звітності);
- дані спеціальних обстежень (каталогів, бюлетенів, експертних оцінок, анкетування тощо).

При систематизації інформаційних потоків слід досягти їх якісної однорідності (за часовими інтервалами, за одиницями виміру, за специфікою об'єктів дослідження).

3-й етап — реалізація функцій економіко-статистичного аналізу — оцінки та діагностики. Оцінки стану, зміни і розвитку економічних систем, явищ та процесів здійснюються для пізнання їх природи, а також кількісної та якісної параметризації характеру зміни.

Використання в економіко-статистичному аналізі графіків дозволяє не тільки наочно відобразити порівняльну динаміку змін, але й вибрати найбільш проблемні аналітичні зони (наприклад, період значного зниження абсолютного значення показника), що забезпечить конкретизацію аналітичного пошуку із залученням саме обумовлених цим періодом інформаційних ресурсів. Практичне відображення еластичності змін може бути корисним для якісних оцінок практично-наслідкових зв'язків (об'єктивні чи суб'єктивні фактори) та екстраполяції тенденцій зміни.

Діагностика економічних систем, явищ і процесів є найважливішою і найскладнішою частиною економіко-статистичного аналізу, оскільки покликана визначити сукупність причинно-наслідкових зв'язків, за якою будуються механізми управління і досягаються його цілі, встановити характер цих зв'язків і визначити результати факторного впливу. Від повноти і точності такої діагностики залежить адекватність управлінських дій і їх виправданість.

При визначенні причинно-наслідкових зв'язків використовують *методи моделювання факторного зв'язку*:

- логічні (детерміновані);
- статистичні (кореляційного зв'язку);
- економіко-математичного моделювання.

Найвищий рівень доказовості економіко-статистичного аналізу досягається при економіко-математичному моделюванні систем, явищ і процесів. Найбільш поширеними методами в економіко-статистичному аналізі є методи математичного програмування та матричні методи. Якщо перші дозволяють визначати оптимальний план економічного середовища за обраним критерієм його оптимізації, то другі дають змогу охарактеризувати це середовище як систему взаємопов'язаних елементів, що впливають на якість цього середовища. Найбільш поширеними матричними моделями є: модель міжгалузевго балансу, матриця SWOT-аналізу, матриця багатокритеріальної оптимізації та ін. Побудова і використання матричних моделей вимагає спеціальних знань з теорії системного моделювання.

Застосування багатокритеріальної оптимізації дозволяє набрати масив варіантів управлінських рішень з різними способами досягнення мети, які в подальшому піддаються рейтинговій оцінці.

4-й етап — реалізація пошукової функції, яка полягає у виборі й обґрунтуванні аналітичних висновків та пропозицій. Коректність таких висновків полягає в об'єктивній характеристиці ситуації та у визначенні шляхів досягнення поставленої мети. Слід розділити локальні (часткові) оцінки і загальні (глобальні) висновки та пропозиції. Часткові оцінки здійснюються після виконання тих чи інших аналітичних процедур. Чим ширший спектр узагальнень, тим переконливішою буде необхідність проведення аналітичних досліджень та використання аналітичної інформації у прийнятті управлінських рішень.

Загальні висновки і пропозиції стосуються насамперед:

- реалізації національних, корпоративних і особистих інтересів;
- дії у правовому колі;
- відповідності тактичних дій і стратегічних намірів;
- невикористаних резервів і втраченої вигоди;
- відповідності світовим аналогам;
- очікуваних наслідків (позитивних результатів, загроз і небезпек, можливих витрат тощо).

Також заслуговують на увагу оцінки ризикованості управлінських дій. Інструментарій вимірювання ступеня ризику дуже широкий і вимагає спеціальних знань.

При виборі декількох методів доцільно обирати ті, які доповнюють один одного (дані якісного і кількісного характеру, суб'єктивні й об'єктивні показники). При цьому бажано, щоб результати окремого досліджуваного об'єкта можна було зіставляти з груповими даними. Переконаліші висновки можна отримати тоді, коли факти, одержані за допомогою одного методу, можуть бути підтверджені (продубльовані) даними, одержаними за допомогою іншого. Кількість залучених методів дослідження визначається кількістю завдань та глибиною дослідження, а також оптимальним часом на їх застосування.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які змістові аспекти можна виокремити при характеристиці поняття «менеджмент»?
2. Які змістові відмінності існують між менеджментом як наукою, як мистецтвом і як видом діяльності?
3. Які закономірності обумовлюють існування та функціонування організації як відкритої системи?
4. Дотримання яких законів визначає життєздатність організації?
5. Що таке організація як об'єкт менеджменту?
6. Що складає зміст методології науки менеджменту?

7. Що є принципами менеджменту і який зміст вони мають?
8. Що є законами та закономірностями менеджменту і яким є їхній зміст?
9. Як окреслюються межі внутрішнього та зовнішнього середовища організації?
10. Які етапи можна виокремити в еволюції і становленні менеджменту як науки?
11. У чому полягають причини сучасного методологічного розмаїття менеджменту?
12. Яке призначення специфічних методів дослідження в менеджменті?
13. Що таке метод наукового пізнання і якою є класифікація методів менеджменту?
14. Що передбачає використання економіко-статистичного аналізу в менеджменті?
15. У чому полягає різниця між емпіричним та теоретичним пізнанням у менеджменті?
16. Як взаємозв'язок принципів менеджменту впливає на досягнення мети організації?

ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Які закономірності зумовлюють існування та функціонування організації як відкритої системи?
 - а) універсальні та специфічні;*
 - б) цілеспрямованість, динамічність, цілісність;*
 - в) адаптивність, відкритість, організованість, ієрархічність, сталість, обмеженість;*
 - г) плановість, скоординованість, обмеження та стабілізація, узгодженість, повнота.*
2. Яке сутнісне значення адаптивності як характеристики типу системи організації?
 - а) здатність організації автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та (іноді) свою структуру з метою збереження та/або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов існування;*
 - б) підтримка цілого тоді, коли частини одна з одною постійно або періодично складаються і розкладаються, утворюються і руйнуються, виробляються і споживаються;*
 - в) використання зворотного зв'язку і здатність реагувати на зовнішні та внутрішні зміни так, щоб зберігався стан динамічної рівноваги;*
 - г) внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності.*
3. За допомогою якого терміну описуються процеси, що відбуваються в середині організації?
 - а) самоврегульованість;*
 - б) емпіричне пізнання;*
 - в) адаптивність;*
 - г) аутопоез.*
4. Що означає термін «аутопоез»?
 - а) здатність організації автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та (іноді) свою структуру з метою збереження та/або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов існування;*
 - б) підтримка цілого тоді, коли частини одна з одною постійно або періодично складаються і розкладаються, утворюються і руйнуються, виробляються і споживаються;*
 - в) використання зворотного зв'язку і здатність реагувати на зовнішні та внутрішні зміни так, щоб зберігався стан динамічної рівноваги;*
 - г) внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності.*

5. Яке сутнісне значення самоврегульованості як характеристики типу системи організації?
- а) здатність організації автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та (іноді) свою структуру з метою збереження та/або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов існування;
 - б) підтримка цілого тоді, коли частини, взаємодіючи, постійно або періодично складаються і розкладаються, утворюються і руйнуються, виробляються і споживаються;
 - в) використання зворотного зв'язку і здатність реагувати на зовнішні та внутрішні зміни так, щоб зберігався стан динамічної рівноваги;
 - г) внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності.
6. Який зміст закону необхідної різноманітності для теорії організації?
- а) організована система здатна і повинна боротися за поглинання, збереження і збільшення ентропії об'єкта управління порівняно із сукупністю та різноманітністю збуджувачів, що викликають відхилення організації від цілісного та організованого стану та заважають нормальному її функціонуванню;
 - б) кожна система намагається отримати, створити та зберегти всі необхідні ресурси (композицію) в певному співвідношенні або заданій підпорядкованості (пропорції);
 - в) сума властивостей системи не повинна дорівнювати сумі властивостей її компонентів: у разі високої організованості сума властивостей системи більша за суму властивостей компонентів, за наявності системних помилок — менша;
 - г) виконання управлінських обов'язків менеджерами згідно з правилами і процедурами, що має гарантувати передбачуваність їхньої поведінки та очікувану результативність рішень і дій.
7. Який зміст закону синергії в управлінні організацією?
- а) сума властивостей системи не повинна дорівнювати сумі властивостей її компонентів: у разі високої організованості сума властивостей системи більша за суму властивостей компонентів, за наявності системних помилок — менша;
 - б) гармонізація розглядається як природний процес, а її штучне гальмування призводить до незбалансованості елементів, результати якої передбачити неможливо;
 - в) кожна система намагається отримати, створити та зберегти всі необхідні ресурси в певному співвідношенні або заданій підпорядкованості;
 - г) настання нерівноважного стану в організації через процеси зламу стабільного порядку, переходу від порядку до хаосу, формування нового порядку шляхом виникнення нестійких станів точок біфуркації.
8. В чому полягає зміст закону функціональної повноти в управлінні організацією?
- а) настання нерівноважного стану в організації через процеси зламу стабільного порядку, переходу від порядку до хаосу, формування нового порядку шляхом виникнення нестійких станів точок біфуркації;
 - б) гармонізація розглядається як природний процес, а її штучне гальмування призводить до незбалансованості елементів, результати якої передбачити неможливо;
 - в) життєздатність, або структурна стійкість системи, визначається життєздатністю (стійкістю) найменш життєздатної його частини;
 - г) виконання управлінських обов'язків менеджерами згідно з правилами і процедурами, що має гарантувати передбачуваність їхньої поведінки та очікувану результативність рішень і дій.

9. Яка сутність категорії «закон» у менеджменті?
- внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності;*
 - стала причинно-наслідкова повторюваність і послідовність у процесах та явищах, що здійснюються у сфері управління;*
 - забезпечення узгодженості цілей діяльності у межах організаційної ієрархії;*
 - правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.*
10. Яка сутність категорії «закономірність» у менеджменті?
- внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності;*
 - стала причинно-наслідкова повторюваність і послідовність у процесах та явищах, що здійснюються у сфері управління;*
 - забезпечення узгодженості цілей діяльності у межах організаційної ієрархії;*
 - правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.*
11. Які методи дослідження в менеджменті належать до специфічних?
- аксіоматичний, формалізації, гіпотетичний, абстрагування, класифікації, логічний;*
 - спостереження, експеримент, опис, порівняння, діагностування, вимірювання;*
 - спостереження, управлінське та економічне діагностування, математичне моделювання, формалізації, порівняння, опис;*
 - математичне моделювання, управлінське та економічне діагностування, морфологічний аналіз, метод експертних оцінок, портфоліо-аналіз, сегментування, ситуаційний аналіз.*
12. Які методи емпіричного пізнання використовуються в менеджменті?
- спостереження, експеримент, опис, порівняння, діагностування, вимірювання;*
 - спостереження, управлінське та економічне діагностування, математичне моделювання, формалізації, порівняння, опис;*
 - аксіоматичний, формалізації, гіпотетичний, абстрагування, класифікації, логічний;*
 - математичне моделювання, управлінське та економічне діагностування, морфологічний аналіз, метод експертних оцінок, портфоліо-аналіз, сегментування, ситуаційний аналіз.*
13. Які методи теоретичного пізнання використовуються в менеджменті?
- спостереження, експеримент, опис, порівняння, діагностування, вимірювання;*
 - спостереження, управлінське та економічне діагностування, математичне моделювання, формалізації, порівняння, опис;*
 - аксіоматичний, формалізації, гіпотетичний, абстрагування, класифікації, логічний;*
 - математичне моделювання, управлінське та економічне діагностування, морфологічний аналіз, метод експертних оцінок, портфоліо-аналіз, сегментування, ситуаційний аналіз.*
14. До яких методів дослідження в менеджменті належить інтерв'ювання?
- методів теоретичного пізнання;*
 - методів емпіричного пізнання;*
 - універсальних методів дослідження;*
 - специфічних методів дослідження.*
15. Що означає термін «менеджмент»?
- мистецтво управління;*
 - специфічні здібності та адміністративні навички;*
 - орган управління та адміністративна одиниця;*
 - спосіб (манера) поведінки з людьми, мистецтво управління; специфічні здібності та адміністративні навички; орган управління; адміністративна одиниця.*

16. Що є об'єктом менеджменту як науки?
- а) закономірності даних процесів та підстави досягнення ними певного ефективного стану формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів;*
 - б) управлінський вплив керуючої системи організації на керовану;*
 - в) аспекти управлінських відносин і процесів їх побудови та реалізації;*
 - г) досягнення ефективності побудови та реалізації управлінських відносин.*
17. Що виступає предметом менеджменту як науки?
- а) закономірності даних процесів та підстави досягнення ними певного ефективного стану формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану;*
 - б) закономірності даних процесів та підстави досягнення ними певного ефективного стану формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів;*
 - в) досягнення ефективності побудови та реалізації управлінських відносин;*
 - г) відносини управління.*
18. Що є об'єктом менеджменту?
- а) трудовий колектив;*
 - б) організації;*
 - в) управлінські рішення;*
 - г) відносини управління.*
19. Яка головна змістовна характеристика організації як об'єкта менеджменту?
- а) основний структуроутворювальний елемент економіки та первинне соціальне утворення, де виникають точки дотику індивідуума та соціуму;*
 - б) соціальна група, яка розподіляє виконання завдань між учасниками для досягнення певної колективної мети;*
 - в) цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети;*
 - г) ринкова інституція.*
20. Які закони функціонування організації виокремлюють відповідно до законів статичності та динаміки?
- а) самозбереження та синергії;*
 - б) надійні та ненадійні;*
 - в) універсальні та специфічні;*
 - г) життєдіяльності та необхідної різноманітності.*
21. Відповідно до якого закону життєздатність або структурна стійкість системи, визначається життєздатністю (стійкістю) найменш життєздатної її частини?
- а) закон стійкості;*
 - б) закон функціональної повноти системи;*
 - в) закон композиції та пропорційності;*
 - г) закон синергії.*
22. Що є ключовим параметром характеристики організації, яка може забезпечувати досягнення реальної її цілісності?
- а) персонал;*
 - б) менеджмент;*
 - в) різноманітність;*
 - г) структура.*
23. Який термін характеризує єдиноспрямованість діяльності, інтеграцію зусиль у системі, що приводить до посилення кінцевого результату?
- а) синергія;*
 - б) точки біфуркації;*
 - в) адаптивність;*
 - г) самоврегульованість.*

24. Завдяки досягненням представників якого підходу відбулося виокремлення менеджменту як науки?
- а) раціональної бюрократії;*
 - б) гуманістичного;*
 - в) раціонального;*
 - г) процесного.*
25. Який підхід до менеджменту передбачає виконання управлінських обов'язків менеджерами згідно з правилами і процедурами?
- а) раціональної бюрократії;*
 - б) гуманістичного;*
 - в) раціонального;*
 - г) процесного.*
26. За якого підходу в менеджменті виокремилась закономірність циклічності виконання означених функцій?
- а) раціональної бюрократії;*
 - б) гуманістичного;*
 - в) раціонального;*
 - г) процесного.*
27. За якого підходу до менеджменту на перший план вийшли закони соціальної взаємодії?
- а) раціональної бюрократії;*
 - б) гуманістичного;*
 - в) раціонального;*
 - г) процесного.*
28. За якого підходу організація розглядається як складна сукупність взаємозалежних частин, як можливість розкладання їх на окремі частини на основі декомпозиційного аналізу, а потім об'єднання в одне ціле?
- а) ситуаційного;*
 - б) системного;*
 - в) раціонального;*
 - г) процесного.*
29. Який підхід визначає завданням менеджменту врахування всіх чинників, що формують управлінську ситуацію та вибір тих методів і способів управління, які є найбільш адекватними у поточній ситуації?
- а) ситуаційний;*
 - б) системний;*
 - в) раціональний;*
 - г) процесний.*
30. На які види поділяються закони менеджменту за характеристикою його змісту?
- а) загальні, організаційно-соціальні, організаційно-економічні;*
 - б) універсальні та специфічні;*
 - в) емпіричні та теоретичні;*
 - г) загальні та специфічні.*
31. Які закономірності менеджменту є наслідками дії економічних законів та стосуються прийняття стратегічних і тактичних рішень виробничого характеру?
- а) адекватність прийнятих рішень стану і прогнозам змін у зовнішньому середовищі та пріоритетність вибору рішень, що несуть більшу економічну вигоду;*
 - б) спеціалізація управлінської діяльності на основі раціонального розподілу її за видами діяльності і сферами впливу;*
 - в) оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні;*
 - г) підкріплення цільових установок вагомими стимулами, що забезпечує високий рівень умотивованості працівників щодо їх досягнення.*

32. Який термін визначається як правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації?

- а) закони менеджменту;*
- б) методологія менеджменту;*
- в) принципи менеджменту;*
- г) закономірності менеджменту.*

33. Хто сформулював універсальні принципи менеджменту?

- а) Г. Емерсон;*
- б) Ф. і Л. Гілбрети;*
- в) Ф. Тейлор;*
- г) А. Файоль.*

34. Який термін у методології менеджменту визначається як поняття, що відображає найбільш істотні ознаки управлінських явищ та процесів в абстрактному виразі та в історичному контексті?

- а) категорія;*
- б) принцип;*
- в) закон;*
- г) концепція.*

35. Який термін у методології менеджменту визначається як спосіб розуміння, пояснення, тлумачення основної ідеї, зазвичай науково обгрунтоване та доведене вираження її основного змісту, однак не вбудоване у несуперечливу систему точних категорій?

- а) категорія;*
- б) концепція;*
- в) принцип;*
- г) закон.*

36. Який термін у методології менеджменту визначається як форма наукового знання, за допомогою якого формується один із можливих варіантів вирішення проблем менеджменту, істинність якої ще не встановлена і не доведена.

- а) категорія;*
- б) концепція;*
- в) принцип;*
- г) гіпотеза.*

37. Який термін у методології менеджменту визначається як сукупність обгрунтованих, вірогідних знань про управлінські явища та процеси, що побудована в систему точних категорій і дає цілісне уявлення про закономірності та суттєві характеристики відносин управління?

- а) категорія;*
- б) концепція;*
- в) теорія;*
- г) гіпотеза.*

38. Яка наукова категорія визначається як спосіб дослідження явищ та процесів, сукупність пізнавально-аналітичних технік, формалізованих у правилах та процедурах пізнавальної діяльності, спрямованих на систематизацію, отримання нових і коригування наявних знань?

- а) метод пізнання;*
- б) методологія;*
- в) моделювання;*
- г) теоретичне пізнання.*

39. Який метод дослідження у менеджменті передбачає вивчення феноменів на підставі з'ясування їх місця, особливостей та функцій у контексті культури?

- а) герменевтичний;*
- б) історичний;*
- в) моделювання;*
- г) ситуаційний.*

40. Який метод дослідження в менеджменті передбачає опосередковане пізнання, вивчення об'єкта, що адекватно відображає оригінал принаймні з певних сторін, які цікавлять дослідника?

- а) герменевтичний;*
- б) історичний;*
- в) моделювання;*
- г) ситуаційний.*

41. Який метод дослідження в менеджменті передбачає вивчення виникнення, формування та розвиток процесів і подій у динаміці з метою виявлення внутрішніх та зовнішніх зв'язків, закономірностей та суперечностей?

- а) герменевтичний;*
- б) історичний;*
- в) моделювання;*
- г) ситуаційний.*

42. Який метод дослідження в менеджменті передбачає вивчення стану та поведінки об'єкта в конкретній ситуації або в окремій їх послідовності?

- а) герменевтичний;*
- б) історичний;*
- в) моделювання;*
- г) ситуаційний.*

43. Які види спостереження виокремлюють за класифікаційною ознакою повноти охоплення?

- а) суцільні й несуцільні;*
- б) регулярні та разові;*
- в) відкрите та інкогніто;*
- г) структуроване й неструктуроване.*

44. Яке дослідження характеризується спостереженням менеджера за процесом без утручання у його перебіг?

- а) неконтрольоване спостереження;*
- б) обстеження;*
- в) управлінське діагностування;*
- г) діагностика.*

ГЛОСАРІЙ

Адаптивність — здатність організації автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та (іноді) свою структуру з метою збереження та/або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов існування.

Аутопоез — підтримка цілого тоді, коли частини, взаємодіючи, постійно або періодично складаються і розкладаються, утворюються і руйнуються, виробляються і споживаються.

Герменевтичний метод — вивчення феноменів (явищ, процесів, механізмів) на підставі з'ясування їх місця, особливостей та функцій у контексті культури;

Гіпотеза — це форма наукового знання, за допомогою якого формується один з можливих варіантів вирішення проблем менеджменту, істинність якої ще не встановлено і не доведено.

Закон — внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності.

Закономірність у менеджменті — стала причинно-наслідкова повторюваність і подібність у процесах та явищах, що здійснюються у сфері управління.

Історичний (процесний) метод — вивчення виникнення, формування та розвитку процесів і подій у хронологічній послідовності (динаміці) з метою виявлення внутрішніх та зовнішніх зв'язків, закономірностей та суперечностей;

Категорія — поняття, що відображає найбільш істотні ознаки управлінських явищ та процесів в абстрактному виразі та в історичному контексті (власне категорійні поняття, принципи, закономірності).

Концептуалізація — залучення категорій і понять, запозичених з інших теорій.

Концепція — спосіб розуміння, пояснення, тлумачення основної ідеї, здебільшого науково обгрунтоване та доведене вираження її основного змісту, однак не побудоване у несуперечливу систему точних категорій.

Менеджмент — спосіб (манера) поведінки з людьми, мистецтво управління; специфічні здібності та адміністративні навички; орган управління; адміністративна одиниця.

Метод пізнання — спосіб дослідження явищ та процесів, сукупність пізнавально-аналітичних технік, формалізованих у правилах та процедурах пізнавальної діяльності, спрямованих на систематизацію, отримання нових і коригування наявних знань.

Методи менеджменту — способи і прийоми впливу керуючої системи на керувану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба).

Методологія — спосіб думки, логічна схема пізнавальної та практичної діяльності суб'єктів, яка є сукупністю таких елементів.

Моделювання — метод опосередкованого пізнання, вивчення об'єкта (оригіналу) шляхом штучного створення й дослідження його аналога (моделі), що адекватно відображає оригінал принаймні з певних сторін, які цікавлять дослідника; при цьому моделі можуть бути емпіричними (предмети, зображення та ін.) та теоретичними (функція, схема та ін.).

Модель — образ реального процесу (явища), відтвореного у матеріальній чи ідеальній формі, що відображає суттєві властивості модельованого об'єкта управління та заміщує його під час дослідження.

Морально-етичні норми — система загальних цінностей і правил (не зафіксованих, на відміну від правових норм, у чинному законодавстві), яких повинні дотримуватися працівники фірми для забезпечення її позитивного іміджу і створення передумов для підприємницького успіху.

Наукова течія — сукупність погоджених і усталених теоретичних поглядів.

Наукова школа — співдружність науковців, об'єднаних спільністю методологічних настанов та ідей, наявністю комунікаційних каналів і механізмом передачі знань.

Об'єкт менеджменту як науки — різноманітні аспекти управлінських відносин і процесів їх побудови та реалізації.

Об'єкт науки — окреслення певної частини дійсності (явища або процесу), яка потребує пізнання у зв'язку з поставленою проблемою.

Оптимізаційна модель — детермінована модель прийняття рішення, що містить єдиний показник ефективності (цільову функцію), яку необхідно оптимізувати за умови застосування системи обмежень.

Організація — основний структуроутворювальний елемент економіки та первинне соціальне утворення, де виникають точки дотику індивідуума та соціуму, центр поєднання різноспрямованих інтересів та можливостей їх збалансування.

Парадигма — система понять, принципів, які визначають розуміння предмета дослідження, вибір точки зору, методів дослідження та вирішення проблеми.

Предмет менеджменту як науки — закономірності даних процесів та підстави досягнення ними певного ефективного стану (формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керувану і практики управління організаційними системами).

Предмет науки — опис базових засад, закономірностей функціонування та розвитку об'єкта.

Принцип — вихідне положення, основа системи знань або дій, яке конкретизується у певній сукупності законів, категорій, визначень.

Принципи менеджменту — правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

Синергія — єдиноспрямованість діяльності, інтеграція зусиль у системі, що призводить до посилення (збільшення, примноження) кінцевого результату.

Система — сукупність елементів, що становлять одне ціле, спрямоване на досягнення однієї мети.

Системний метод — уявлення об'єктів як систем, дослідження їх як єдиного цілого з узгодженим функціонуванням усіх елементів і частин; визначення структури об'єкта (декомпозиція системи), окремих елементів у їх зв'язку та взаємодії з іншими елементами, впливу властивостей окремих частин системи на її поведінку в цілому.

Ситуаційний метод — дослідження стану та поведінки об'єкта в конкретній ситуації (статика, нерухомість) або в послідовності окремих ситуацій (порівняльна статика).

Соціальна відповідальність — добровільна реакція бізнесу на соціальні проблеми суспільства.

Спостереження — початковий етап емпіричного дослідження, який полягає у цілеспрямованому сприйнятті предметів і явищ дійсності для одержання безпосередніх даних про об'єкт управління.

Теорія — сукупність обґрунтованих вірогідних знань про управлінські явища та процеси, що вбудована в систему точних категорій і дає цілісне уявлення про закономірності та суттєві характеристики відносин управління.

Точка біфуркації — критичний стан системи, за якого вона стає нестійкою щодо флуктуацій і виникає стан невизначеності: або система стане хаотичною, або перейде на новий, більш диференційований та вищий рівень упорядкованості.

Фінансова діагностика — визначення фінансового стану та характеристик фінансових процесів на підставі даних фінансової звітності.

Флуктуація — термін, який характеризує будь-яке коливання чи періодичну зміну.

Функції управління — особливі види управлінської діяльності, виконання яких забезпечує досягнення бажаного результату — впливу на діяльність організаційної системи.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Бай С. І.* Розвиток організацій: політика, потенціал, ефективність: монографія / С. І. Бай. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2009. — 280 с.

2. Державне управління: курс лекцій / В. Д. Бакуменко, Д. І. Дзвінчук, О. С. Поважний. — Івано-Франківськ: Місто НВ. — 2011. — 536 с.

3. Економічна енциклопедія, у 3. т. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Академія, 2001. — 848 с.

4. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб. / за ред. А. А. Мазаракі. — К.: КНТЕУ, 2011. — 296 с.

5. *Клейнер Г. Б.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. А. Тамбовцев, Р. М. Качалов. — М.: Экономика, 1997. — 288 с.

6. *Кузьмін О. Є.* Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.

7. *Локтионов М. В.* Системный подход в менеджменте / М. В. Локтионов. — М.: Генезис, 2000. — 288 с.

8. *Мазараки А. А.* Торговля. Деньги. Менталитет: монографія / А. А. Мазараки. — К.: Книга, 2006. — 632 с.

9. Мазур И. И. Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: Высш. школа, 2003. — 555 с.
10. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: монографія / І. А. Маркіна. — К.: Вища шк., 2001. — 312 с.
11. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007. — 816 с.
12. Менеджмент: підручник / В. Г. Федоренко, О. Ф. Іткін, В. І. Анін та ін.; за наук. ред. В. Г. Федоренка. — К.: Алерта, 2008. — 652 с.
13. Могилевский В. Д. Методология систем: вербальный подход / В. Д. Могилевский. — М.: Экономика, 1999. — 251 с.
14. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. — М.: Финстатпром. — 2000.
15. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум: навч. посіб. / Г. В. Осовська, І. В. Копитова. — К.: Кондор, 2005. — 581 с.
16. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. — Х.: Інжек, 2006. — 496 с.
17. Сурмін Ю. Майстерня вченого: підруч. для науковця / Ю. Сурмін. — К.: НМЦ «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. — С. 38.
18. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. Л. І. Федулової. — К.: Центр учбової л-ри, 2007. — 536 с.
19. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.
20. Хакен Г. Синергетика. Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах / Г. Хакен. — М.: Мир, 1985—423 с.
21. Чумаченко М. Г. Подальший розвиток теоретичних проблем менеджменту / М. Г. Чумаченко, О. С. Поважний // Менеджер: вісник ДонДУУ. — 2006. — № 3 (37). — С. 223—228.

Розділ 2

ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 2.1. Історія розвитку управлінської науки в світі та в Україні.
- 2.2. Школи менеджменту ХХ ст., їх зміст, особливості та сфера застосування.
- 2.3. Характеристика сучасних підходів до управління організаціями (кінець ХХ ст. — початок ХХІ ст.).

Запитання та завдання для самоконтролю.

Тести для проведення контролю знань.

Глосарій.

Список рекомендованих джерел.

Ключові слова: історія управлінської науки, управлінський континуум, наукові школи (теорії) менеджменту, школа наукового управління, адміністративна школа управління, класичний період розвитку менеджменту, бюрократичний менеджмент, соціально-психологічний менеджмент, теорія людських відносин, Гоуторнські експерименти, теорія поведінкових наук, неокласичний період розвитку менеджменту, інституціоналізм, теорія «Х» і теорія «У» Д. Мак-Грегора, сучасний менеджмент, теоретичні передумови сучасного менеджменту, системний підхід, кібернетика, ситуаційний підхід, процесний підхід, інноваційний підхід, українська управлінська наука, національна модель менеджменту.

2.1. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ НАУКИ В СВІТІ ТА В УКРАЇНІ

Необхідність в управлінській діяльності виникла на перших етапах становлення людського суспільства. Уперше термін «наукове управління» застосував американський інженер Фредерік Вінслоу Тейлор (1856—1915).

Наука менеджменту виникла в кінці ХІХ ст. — на початку ХХ ст., що було пов'язано з появою великого машинного виробництва. Технічний прогрес у цей період поставив на порядок денний завдання стандартизації та уніфікації всього виробничого процесу, яким до цього часу управляли за допомогою ненаукових методів. Подальше підвищення ефективності виробництва стало неможливим поза широким запровадженням менеджменту. Ще у ХІХ ст. ряд учених і практиків виступили з ідеями наукового управління. Серед них насамперед слід відзначити підприємців Дж. Уотта і М. Бултона, соціаліста-утопіста Р. Оуена, професора Ч. Бебеджа. Відправною точкою розвитку наукового менеджменту можна вважати й 1886 р., коли бізнесмен Г. Таун виступив на зібранні Американського товариства інженерів-механіків з доповіддю «Інженер як економіст». У цій доповіді вперше було поставлено проблему необхідності менеджменту як професійної спеціалізації і наукової дисципліни.

Традиційно в історичному розвитку менеджменту як науки виокремлюють:

- класичний період, що включає науковий менеджмент (Ф. В. Тейлор, Л. і Ф. Гілбрети, Г. Форд) і адміністративну концепцію менеджменту (А. Файоль);
- бюрократичний менеджмент (М. Вебер);

- соціально-психологічний менеджмент (М. П. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу);
 - сучасний менеджмент: з 1950-х рр. й до сьогодні.
- Етапи розвитку менеджменту як науки наведено в табл. 2.1:

Таблиця 2.1. Етапи розвитку менеджменту як науки

1	Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва (школа наукового управління, адміністративна школа)
2	Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських відносин
3	Побудова систем управління, орієнтованих на ринок
4	Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямків формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення
5	Формування процесного, системного та ситуаційного підходів
6	Інформатизація та інноваційність управлінських процесів

Кожен із напрямів менеджменту традиційно вважався таким, що знаходив найкращі підходи до найбільш ефективного досягнення цілей організації. Кожна з вищезазначених концепцій зробила значний і відчутний внесок у розвиток науки і практики менеджменту. Найпрогресивніші передові організації й донині використовують ті чи інші засоби, що були обґрунтовані школами менеджменту ХХ ст. Однак більш пізні дослідження постійно доводили, що багато відповідей на питання управління були лише частково правильними в обмежених історичних обставинах.

Періодизацію головних проблем менеджменту та шляхів їх вирішення наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Історична періодизація головних проблем менеджменту та шляхів їх вирішення

Період, роки	Головні проблеми організації	Ключові рішення менеджменту	Наукові школи і підходи
1885—1920	Удосконалення операцій трудового процесу	Аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів; застосування засобів стимулювання працівників	Наукове управління
1920—1935	Ефективне функціонування великої організації	Підходи до вдосконалення управління організацією в цілому, формування ієрархічних структур менеджменту	Адміністративна школа в управлінні
1956—1970	Управлінський контроль за всіма параметрами діяльності	Побудова і взаємодія систем	Системний підхід
1971—1980	Забезпечення конкуренції і завоювання ринків	Стратегічне планування	Ситуаційний підхід
1981—1985	Ефективність реалізації цілей	Формування культури організації	Ситуаційний та інноваційний підходи
1986—1990	Адаптація до змін	Інноваційний менеджмент	Ситуаційний підхід
Сучасність	Максимальне використання всіх можливостей менеджменту	Лідерство	Ситуаційний та новий підходи

Школа наукового менеджменту й адміністративна школа часто об'єднуються в одну — класичну. Науковим досягненням класичної школи менеджменту є виокремлення функцій ділової організації: 1) технічна (виробництво); 2) комерційна

(закупівля, збут, обмін); 3) фінансова (раціональне використання власного і залученого капіталу); 4) бухгалтерська (облік, статистика, аналіз); 5) захисна (захист майна і людей); 6) управлінська (адміністративна) і функцій управління нею (управління: планування; організування; розпорядництво; координування; контролювання).

Видатним практиком-менеджером, який ефективно втілював у життя принципи класичної школи менеджменту, був Генрі Форд (1863—1947). Автомобільна імперія Г. Форда стала логічним завершенням на практиці концепції класичної школи наукового менеджменту за її переважно механістичним поглядом на місце людини у виробництві. Саме управлінська ситуація на заводах Г. Форда найбільш наочно показала недоліки подібного підходу і стимулювала виникнення в менеджменті школи людських стосунків. Однак значення спадщини класиків менеджменту залишається важливим й у сучасних умовах, адже класичні підходи залишаються актуальними для розвитку всіх подальших напрямів управлінської думки.

Етапи розвитку управлінської науки в Україні у радянський і пострадянський періоди представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Етапи розвитку управлінської науки в Україні

1	Жовтень 1917 — березень 1921 рр.	Розробка форм і методів державного управління виробництвом, обґрунтування принципів централізму, організаційних методів управління та адміністрування
2	1921—1928 рр.	Подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління
3	1929—1945 рр.	Організація індустріальної бази народного господарства, удосконалення структур управління, методів підходу і підготовки кадрів для сфери планування й організації виробництва
4	1946—1965 рр.	Пошук нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної та територіально-галузевої системи управління
5	1966—1989 рр.	Спроба проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління
6	1990 р. і донині	Проведення ринкових реформ в умовах розвитку незалежної національної економіки України, посилення уваги до організаційної культури і демократизації управління, критичний аналіз і переосмислення адміністративно-командної системи управління, систематизація і аналіз процесів управління в умовах міжнародної конкуренції, перехід країни до відкритої економіки, формування нового управлінського мислення та розробка наукової бази сучасного менеджменту

Серед тих, хто стояв біля витоків української управлінської науки, найвідомішою постаттю є М. І. Туган-Барановський (1865—1919).

На початку 20-х рр. ХХ ст. у СРСР було розпочато розроблення прикладних аспектів теорії Ф. В. Тейлора, пов'язаних з науковою організацією праці (НОП). Найважливіше значення тут мали ідеї таких економістів, як О. Гастев, П. Керженцев та інших, на основі праць яких були сформовані наукові школи управління, що перейшли від запозичення ідей зарубіжних учених до власних розробок. Центральний інститут праці під керівництвом О. Гастева розробив теорію трудових рухів у виробничих процесах і організацію робочого місця, методику раціонального виробничого навчання, теорію управлінських процесів.

Наукові дослідження проблем управління в Україні у першій половині ХХ ст. пов'язані з діяльністю засновника і директора Всеукраїнського інституту праці (м. Харків) Ф. Р. Дунаєвського (1887—1960). Він обґрунтував концепцію адміністративної місткості, розглядаючи її як здатність керувати великою кількістю осіб. Ф. Р. Дунаєвський — відомий фахівець з методології прийняття управлінських рішень. Раціоналізацію організації праці та управління він розумів насамперед як соціальний процес.

У середині ХХ ст. управлінська наука активно розвивалася на основі кібернетики. В Україні дослідженнями проблем кібернетики займався Інститут кібернетики АН УРСР, створений В. М. Глушковым (1923—1982), який став у 1960—1970-х рр. світовим лідером наукових пошуків у галузі обчислювальної техніки та її застосування в процесі управління.

Основними характеристиками управління у радянський період в Україні були жорстка регламентація і формалізація управлінських процесів, відсутність конкурентоорієнтованого менеджменту.

У сучасних умовах український менеджмент є, як правило, спробою застосування форм і методів концепцій зарубіжного менеджменту.

Слід мати на увазі, що формування сучасної системи менеджменту в Україні потребує:

- розроблення наукової бази національної моделі менеджменту;
- набуття досвіду цивілізованого ведення бізнесу;
- формування нового управлінського мислення керівників усіх рівнів;
- створення ефективної системи органів державного управління економікою;
- формування цілісної системи підготовки висококваліфікованих і духовно розвинених менеджерів усіх рівнів.

Хронологію розвитку науки і практики управління наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Історична хронологія науки і практики управління (управлінського континууму)¹
(за книгою Ст. Дж. Клода «Історія управлінської думки»
(The History of Management Thought))

Період	Ключові досягнення менеджменту
5 тис. років до н. е. Шумери [Sumerians]	Писемність, реєстрація фактів
4 тис. років до н. е. Стародавній Єгипет [Egyptians]	Організація, планування, контроль
3 тис. років до н. е. Стародавній Єгипет [Egyptians]	Децентралізація в організації управління, письмові запити, використання рекомендацій «штабу»
2 тис. років до н. е. Стародавній Єгипет [Egyptians]	Централізація в організації управління, відповідальність
1 тис. років до н. е. Китай [Chinese]	Визнання необхідності організації, планування, спеціалізації, керівництва і контролю
400 років до н. е. Сократ [Socrates]	Формулювання принципу універсальності менеджменту
400 років до н. е. Ксенофонт [Xenophont]	Визнання менеджменту як особливого виду мистецтва
350 років до н. е. Платон [Platon]	Формулювання принципу спеціалізації
284 р. Діоклетіан [Diocletian]	Делегування повноважень
1340 р. Л. Паччолі [L. Passcoli]	Подвійна бухгалтерія
1436 р. Арсенал Венеції [Arsenal of Venetians]	Облік витрат виробництва: чеки і баланси для контролю, присвоєння номерів під час інвентаризації, використання методу конвеєра, контроль товарних запасів, контроль собівартості
1500 р. Томас Мор [Thomas More]	Необхідність посилення спеціалізації; аналіз недоліків «поганого» управління
1526 р. Ніколо Макіавеллі [Niccolo Machiavelli]	Усвідомлення принципу масової згоди, цілеспрямованість в організації, визначення якості управління
1767 р. Джеймс Стюарт [James Stewart]	Витоки теорії влади, вплив автоматизації

¹ Континуум (лат. *continuum* — безперервне, суцільне) — неперервність, нерозривність явищ і процесів; неперервна множина.

Період	Ключові досягнення менеджменту
1776 р. Адам Сміт [Adam Smith]	Застосування принципу спеціалізації до промислових робітників, розрахунок оплати праці, потреби «економічної» людини, концепція контролю
1800 р. Джеймс Ватт [James Watt], Метью Бултон [Matthew Boulton]	Стандартні операції, стимулювання заробітною платою, стандартний час, «різдвяні» премії, страхове товариство службовців, ревізії балансу і звітності
1810 р. Роберт Оуен [Robert Owen]	Узагальнення особистого досвіду управління, відповідальність за підготовку робітників
1832 р. Чарльз Баббедж [Charles Babbage]	Наголос на науковому підході, дослідження трудових рухів і витрат часу, вплив різних кольорів на ефективність праці, обчислення собівартості
1886 р. Генрі Р. Таун [Henry R. Towne]	Проголошення доповіді «Інженер як економіст» з ідеями науки менеджменту
1900 р. Фредерік Тейлор [Frederick W. Taylor]	Науковий менеджмент, системний підхід, кадровий менеджмент, відносини між працею і менеджментом, система оцінки собівартості, дослідження робочого часу, функціональна організація
1901 р. Генрі Л. Гантт [Henry L. Gantt]	Завдання і система заохочень, гуманний підхід до праці, відповідальність менеджерів за підготовку працівників
1910 р. Г'юго Манстерберг [Hugo Munsterberg]	Використання психології в менеджменті
1913 р. Гарінгтон Емерсон [H. Emerson]	Ефективний інжиніринг, принципи продуктивності
1916 р. Анрі Файоль [Henri Fayol]	Перша повна теорія менеджменту, функції менеджменту, принципи менеджменту, необхідність викладання менеджменту як навчальної дисципліни
1920 р. О. О. Богданов [Bogdanov O.]	Розробка принципів нової науки про закони організації, що діють у техніці, економіці і політиці, а також необхідності їх системного вивчення
1927 р. Елтон Мейо [Elton Mayo]	Соціологічна концепція групових спрямувань
1930 р. Мері П. Фоллетт [Mary P. Follett]	Філософія менеджменту, що ґрунтується на індивідуальній мотивації, груповий підхід до вирішення проблем менеджменту
1931 р. Джеймс Д. Муні [James D. Mooney]	Визнання універсальності принципів організації
1938 р. Честер Бернанд [Chester Barnard]	Теорія організації, соціологічні аспекти менеджменту, необхідність комунікації
1938 р. О. К. Гастев [Gastev A.]	Наукову організацію праці потрібно починати з окремої людини; концепція вузької бази: робітник біля станка є директором свого підприємства; формула «розрахунок—установка—обробка—контроль—облік—систематика—розрахунок»
1939 р. П. М. Керженцев [Kerzhentsev P.]	Теорія організаційної діяльності, загальні риси управління людьми
1943 р. Лінделл Урвік [Lyndall Urwick]	Поєднання і кореляція принципів менеджменту
1947 р. Макс Вебер [Max Weber] Кріс Арджиріс [Chris Argyris]	Наголос на психології і дослідженні людських відносин у теорії організації, розроблення багатосистемної теорії організації
1949 р. Норберт Вінер та інші [Norbert Wiener]	Системний аналіз і теорія інформації у менеджменті
1950 р. Ф. Р. Дунаєвський [Dunaevsky F.]	Теорія адміністративної місткості, тобто здатності керувати певною кількістю осіб

Період	Ключові досягнення менеджменту
1955 р. Герберт Саймон та інші [Herbert Simon]	Особливе значення має поведінка людини при прийнятті рішень
1960 р. Дуглас Мак-Грегор [Douglas McGregor]	Ставлення менеджера до підлеглих суттєво впливає на їх роботу і клімат в організації; теорія «Х» — утвердження переваги контролюючого менеджера, теорія «Y» — принцип розподілу відповідальності
1965 р. Ігор Ансофф [Igor Ansoff]	Модель стратегічного планування
1975 р. Генрі Мінцберг [Henry Mintzberg]	Розгляд організаційних структур від машинної бюрократії до адхократії
1975 р. Олівер Вільямсон [Oliver Williamson]	Розвиток інституціональної теорії фірми: недосконалість ринку — причина існування фірм
1980 р. Майкл Портер [Michael Porter]	Нові ідеї щодо конкурентної стратегії і конкурентоспроможності фірми
1985 р. Р. А. Акофф [R. A. Akoff]	Стратегічне планування розвитку корпорації (фірми)
1986—2007 рр.	— визнання значення матеріальної, технологічної бази сучасного виробництва і сфери послуг; — посилення уваги до організаційної культури і демократизації управління; — систематизація й аналіз процесу управління в умовах глобалізації та міжнародної конкуренції

2.2. ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ ХХ ст., ЇХ ЗМІСТ, ОСОБЛИВОСТІ ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

На початку ХХ ст. ідеї менеджерів і теоретиків зазнали істотних змін у зв'язку з виникненням та еволюцією великомасштабного виробництва.

У науковій літературі виокремлюють зазвичай такі школи (теорії) менеджменту ХХ ст. (рис. 2.1).

Школа наукового менеджменту виникла на початку ХХ ст. Передумовою виникнення наукового менеджменту була проблема підвищення продуктивності праці та необхідності пошуку шляхів ефективного використання наявної робочої сили на підприємствах.

Початком визнання менеджменту як науки і самостійної галузі наукового дослідження традиційно вважається праця Ф. В. Тейлора «Принципи наукового управління».

Історично вперше інтерес до наукового управління організаціями виник у Британії під час Промислової революції.

Проте наукова ідея стосовно того, що менеджмент може зробити істотний внесок у розвиток і успіх організації, вперше зародилася в Америці. Поява й оформлення менеджменту як науки було відповіддю на потреби великого виробництва, а також спробою використати переваги нової техніки, створеної в період Промислової революції.

Вирізняють такі етапи методики наукового менеджменту (рис. 2.2).

Засновниками школи наукового менеджменту були Ф. В. Тейлор (1856—1915), Френк (1868—1924) і Ліліан (1878—1972) Гілбрети. Школа наукового менеджменту розробила принципи і методи організації праці, які сприяють підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності підприємств. Суть досягнень школи наукового управління (відомих також як система Тейлора) полягала в раціональній організації праці, розробленні формальної структури організації і виз-

Теорія (школа) наукового управління (1885—1920 рр.) найтісніше пов'язана з дослідженнями Фредеріка Вінслоу Тейлора, Френка і Лілії Гілбретів, Генрі Гантта. Ці вчені займалися спостереженнями, замірами й аналізом операцій ручної праці на виробництві, нормуванням праці і стимулюванням трудового внеску. Характерними ознаками школи наукового управління є: використання наукового аналізу для визначення кращих способів вирішення завдання; відбір працівників, які найкраще підходять для виконання завдань, забезпечення їх навчання; надання працівникам ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань; систематичне і правильне використання матеріального стимулювання працівників; відокремлення планування від самої роботи.

Адміністративна теорія (школа) управління (1920—1950 рр.), яку започаткував Анрі Файоль. Він першим описав функції менеджменту та вніс суттєвий вклад у систематизацію підходу до управління всією організацією. Характерними ознаками адміністративної школи управління є: розвиток принципів управління; опис функцій управління; систематизований підхід до управління організацією.

Теорія (школа) людських відносин (1930—1950 рр.), яку заснували Мері Паркер Фоллетт та Елтон Мейо. Ця школа рекомендувала використовувати прийоми управління людськими взаєминами шляхом впливу безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Школа людських відносин цікавиться організацією як людською системою, тобто як соціально-психологічною сферою поведінки її членів. Основоположник цієї школи Е. Мейо вважав, що технологічні та економічні аспекти ефективності виробництва повинні розглядатися через їх взаємозв'язок із соціальними проблемами розвитку організації. Характерними ознаками школи людських відносин є використання засобів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності і продуктивності праці, збільшення уваги до соціальних потреб людини, відмова від пріоритету ієрархічної влади, розвиток методик і засобів взаємодії формальних і неформальних людських зв'язків.

Теорія (школа) поведінкових наук (з 1950 р.), яка формувалася Крісом Арджирісом, Ренсісом Лайкертом, Дулласом Мак-Грегором, Федеріком Герцбергом. В основу цієї теорії покладено методи налагодження міжособистісних стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів. Характерною ознакою школи поведінкових наук є застосування наук про людську поведінку до управління і формування організації так, щоб кожний працівник міг ефективно працювати відповідно до його потенціалу.

Рис. 2.1. Характерні ознаки шкіл (теорій) менеджменту ХХ ст.

наченні заходів щодо співпраці між керівником і робітниками. Школа наукового управління стала початковим етапом становлення і визнання менеджменту як науки.

Вчені-засновники школи наукового менеджменту вважали, що, використовуючи досліди, заміри, логіку й аналіз, можна вдосконалити усі основні операції ручної праці, забезпечуючи їх ефективніше використання.

Першим етапом методики наукового управління був аналіз змісту роботи і визначення її основних елементів (компонентів). Так, наприклад, Ф. В. Тейлор детально вимірював кількість вугілля, яке робітник міг підняти на лопатах різного розміру. Ф. і Л. Гілбрети винайшли прилад — мікрохронометр і використовували його разом з кінокамерою для визначення часу виконання робітником окремих рухів при певних операціях.

Ф. В. Тейлор [Taylor, Frederick Winslow], як уже зазначалося, вважається ініціатором руху наукового менеджменту, не випадково на його могилі написано «Батько