

Рис. 2.2. Етапи методики наукового менеджменту

наукового менеджменту». Внесок Ф. В. Тейлора у дослідження організацій розглядався як оригінальний в тому сенсі, що він поклав початок науковому аналізу та оцінці праці з метою досягнення її більш високої продуктивності. До Ф. В. Тейлора під менеджментом розумілася лише технологія виготовлення якогось конкретного продукту. Він уперше надав поняттю «менеджмент» якісну визначеність «організації» та «управління».

Ф. В. Тейлор першим почав розукрупнювати робочі завдання на дрібні операції і аналізувати можливості робітників, а потім, на основі отриманих результатів, шукав шляхи досягнення більш високої продуктивності праці. Методи праці переглядалися ним для того, щоб забезпечити максимальне використання виробничих навичок працівників. Ці нові уявлення поєднували в собі досягнення інженерної думки з ідеєю тотального контролю. Ф. В. Тейлор найголовнішим завданням управління підприємством вважав забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого на підприємстві працівника.

Чотири основні принципи наукового менеджменту Ф. В. Тейлора включають в себе: 1) отримання необхідних знань про процес виробництва, 2) відбір та навчання робітників; 3) застосування отриманих знань до вирішення виробничих завдань; 4) співробітництво між робітниками й адміністрацією для досягнення спільних цілей.

Мабуть, найповніше ідеї управління Ф. В. Тейлора було впроваджено в практику діяльності на підприємствах видатного американського підприємця Генрі Форда. Чітка система контролю і планування, конвеєрне виробництво, неперервні технологічні ланцюжки — все це було типовими рисами організації виробництва й управління автомобільними підприємствами Г. Форда. «Терор машини» — так сам Форд охарактеризував запроваджену ним систему управління. Г. Форд вважав, що величезне зло, з яким доводиться боротися при спільній роботі великої кількості працівників, полягає у надмірній організації і пов'язаній з нею тяганиною.

Теорія наукового менеджменту Ф. В. Тейлора і Г. Форда й сьогодні успішно використовується для організації виробничого процесу на передових промислових підприємствах, наприклад, у сфері машинобудування.

Важливе місце в розвитку школи наукового менеджменту посідали ідеї Гарінгтона Емерсона (1853—1931) — відомого американського підприємця і менеджера. Ключове поняття його концепції — ефективність (продуктивність), під яким

Х. Емерсон розумів оптимальне співвідношення між сукупними витратами і економічним результатом. У 1900 р. вийшла друком його книга «Продуктивність як базис для управління й оплати праці», а у 1912 р. — головна праця його життя «Дванадцять принципів продуктивності». Принципи продуктивності за Емерсоном наведено на рис. 2.3. Актуальність принципів управління Г. Емерсона й сьогодні не викликає сумнівів і є базою для організації управління персоналом.

Слід розуміти, що наукова школа заклала теоретичні і практичні засади менеджменту, тому в сучасних умовах у всіх організаціях можна знайти елементи методології і теорії цієї школи. Внаслідок досліджень школи наукового управління менеджмент був визнаний як самостійна галузь науки. Вперше керівники-практики і вчені побачили, що методи і підходи, які використовуються в науці і техніці, можуть бути ефективно використані в практиці діяльності організацій.

Основний недолік наукового менеджменту, що базується на принципі раціональності, полягає у створенні надто жорсткої системи, яка сутнісно відкидає нововведення в організацію і технології.



Рис. 2.3. Принципи продуктивності за Х. Емерсоном

**Адміністративний** менеджмент зосереджений на управлінні організацією в цілому, тоді як науковий менеджмент досліджує працю окремих працівників.

Суттєвий внесок у розвиток школи адміністративного менеджменту зробили Анрі Файоль, Лінделл Урвік і Макс Вебер. До виникнення адміністративної школи управління під менеджментом розумілося лише управління виробництвом. З виникненням адміністративного менеджменту на перший план вийшли наукові підходи до вдосконалення управління організацією в цілому. Ф. В. Тейлор і Ф. Гілбрет починали свою кар'єру простими робітниками, що, безумовно, вплинуло на їх уявлення про управління організацією. На відміну від них головні представники адміністративного менеджменту мали безпосередній досвід роботи як керівники вищої ланки управління у великому бізнесі. Так, А. Файоль керував великою французькою компанією з добування вугілля, Л. Урвік був консультантом з питань управління в Британії. Саме тому їх головною турботою була ефективність у ширшому сенсі — стосовно діяльності всієї організації.

**Адміністративна школа** відома в історії менеджменту розробкою принципів і функцій управління як універсального процесу. Школа адміністративного менеджменту була спрямована на створення загальних проблем і принципів управління організацією в цілому. Вихідна ідея школи зводилася до того, що існують певні універсальні принципи управління, дотримання яких дозволить організації досягти успіху.

**Анрі Файоль** (1841—1925) був одним із найвидатніших теоретиків менеджменту початку ХХ ст. Його дослідження добре доповнюють учення Ф. В. Тейлора і є вагомим внеском у класичну теорію менеджменту. У своїх наукових працях А. Файоль одним із перших зробив спробу розробити загальні принципи управління і провести аналіз різних обов'язків, виконання яких і складає основу діяльності менеджера.

А. Файоль розглядав шість функцій менеджменту: технічні, комерційні та фінансові операції, забезпечення безпеки (страхова функція), аналіз господарської діяльності (облікова функція) і адміністрування. За словами Файоля, «управляти — означає передбачувати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати». Саме на підставі ідей А. Файоля почали розглядати сутність управління з точки зору його функцій: планування, організації, мотивації, контролю. Функції менеджменту, виокремлені А. Файолем, універсальні і є основою процесу управління на будь-якому підприємстві.

Головний внесок А. Файоля в теорію менеджменту полягав у тому, що він розглядав управління як універсальний процес, що складається з певних взаємопов'язаних функцій.

Отже, А. Файоль одним із перших став розуміти менеджмент як процес, а не набір правил і структур (хоча й був переконаний у необхідності останніх). На його думку, менеджмент пов'язаний із здійсненням певних видів діяльності: передбачення, організації, розпорядження, координації, і контролю. Передбачувати означає враховувати майбутнє і виробляти програму дій; організовувати — будувати подвійний, матеріальний і соціальний, організм підприємства; розпоряджатися — змушувати персонал відповідно працювати; координувати — пов'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії і всі зусилля; контролювати — піклуватися про те, щоб усе відбувалося згідно зі встановленими правилами і відданими розпорядженнями (із книги А. Файоля «Загальне і промислове управління», ч. 1, розд. 1).

Анрі Файоль запропонував чотирнадцять принципів управління (рис. 2.4).

**Макс Вебер** (1864—1920) [Weber Max] є основоположником теорії бюрократії. Згідно з цією теорією велике виробництво не може нормально функціонувати без розгалуженого бюрократичного апарату. Бюрократичний тип організації здатний досягати вищого рівня ефективності шляхом більш високої раціоналізації влади над людьми. Теорія М. Вебера була прогресивнішою порівняно з більш жорсткою практикою фабричних систем управління. Деперсоналізація влади, за якої повноваження керуючого визначалися посадовими функціями, а не особи-

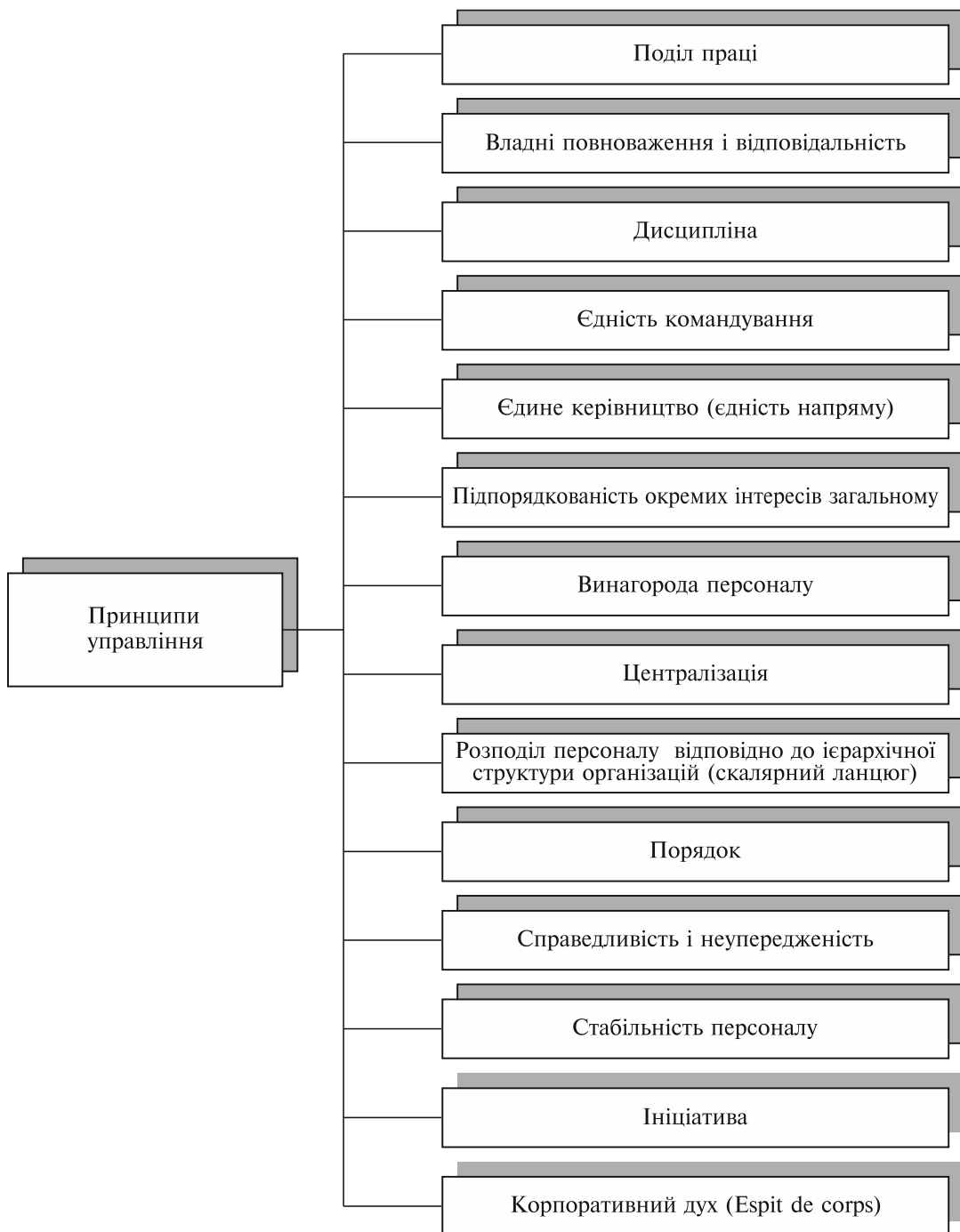


Рис. 2.4. Принципи управління за А. Файолем

стими рисами, було і є головним результатом запровадження в практику бюрократичних моделей менеджменту. Такий менеджмент залежить не від конкретних людей, а від сукупності певних адміністративних принципів. Важливим є здатність бюрократії досягати вищого ступеня ефективності порівняно з іншими системами адміністрації.

Отже, класичний підхід до менеджменту включає дві школи: науковий менеджмент (школа наукового управління) і адміністративний менеджмент (школа адміністративного управління).

**Школа (теорія) людських відносин** виникла як відповідь на неспроможність класичного менеджменту повною мірою усвідомити людський чинник як основну складову ефективності організації. Концепція управління з позицій психології і людських відносин уперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб» (Фоллетт). У 1950-х роках ця школа трансформувалася в концепцію поведінкових наук (Дуглас Мак-Грегор, Герберт Саймон, Девід Мак-Клелланд та ін.). У рамках цієї концепції було розроблено ряд важливих теоретичних положень про індивіда і «кооперацію», формальну і неформальну системи, мотивацію і потреби, лідерство в організації та ін. Мотивація працівника має три рівні: потреби, цілі, винагороди. Вклад школи людських відносин у теорію менеджменту пов'язаний з розробленням наукових основ вирішення проблем людського чинника в організації, умінням ефективно керувати поведінкою людей.

Оскільки теорія людських відносин виникла як реакція на недоліки класичного підходу, школу людських відносин іноді називають неокласичною школою. У рамках цієї теорії людина переставала розглядатися як суто «економічний» суб'єкт. Отже, виробничий процес має й суб'єктивну сторону, він має приносити працівникові особисте й соціальне задоволення.

**Мері Паркер Фоллетт** (1868—1933) [Follett Mary Parker] сформулювала чотири фундаментальних принципи організації: 1) координація як взаємозв'язок усіх факторів конкретної ситуації; 2) координація за допомогою прямих контактів усіх зацікавлених відповідальних осіб; 3) координація на ранніх етапах; 4) координація як безперервний процес. Саме М. П. Фоллетт була першою, хто визначив менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб».

**Джордж Елтон Мейо** (1880—1949) [Mayo George Elton] шукав способи застосування досягнень психології і соціальних наук до проблем організації праці і до практичних методів управління. Він критикував інженерів і теоретиків класичного менеджменту, зокрема Ф. В. Тейлора, за те що вони звертали увагу винятково на технічну організацію і вважали, що мотивація робітників забезпечується виключно економічними стимулами. Використовуючи результати гоуторнських експериментів, Е. Мейо довів, що керівники повинні брати до уваги чинники соціальної організації робочого місця і потреби робітників. Знамениті експерименти Е. Мейо у Гоуторні показали, що чітко розроблені робочі операції і висока заробітна плата не завжди призводили до підвищення продуктивності праці, як це вважали представники класичної школи управління. Важливе значення має взаємодія між працівниками; працівники реагували значно сильніше на тиск з боку колег по групі, ніж на зусилля керівників і на матеріальні стимули.

Гоуторнські експерименти займають важливе місце в історії менеджменту. У 1928 р. Е. Мейо був запрошений керівництвом компанії «Western Electric» для здійснення контролю над експериментами, що проводилися на заводі Howtorn Works, розташованому в передмісті Чикаго. Відтоді ім'я Е. Мейо нерозривно пов'язано з експериментами в Гоуторні. Саме у ході цих експериментів виникло поняття «людські відносини», яке швидко почало застосовуватися до теоретичних підходів і практичних методів менеджменту.

Більш пізні дослідження, проведені **Абрахамом Маслоу** (1908—1970) [Abraham Maslow] довели, що мотивами поведінки людей є як економічні сили, так і різноманітні потреби, які можуть бути лише частково задоволені за допомогою грошей.

Розвиток психології і соціології та вдосконалення методів психологічних досліджень після Другої світової війни суттєво підвищили рівень науковості вивчення поведінки працівника на робочому місці. На основі цих досліджень виникла **теорія (школа) поведінкових наук** у менеджменті. Серед найбільш відомих учених — представників школи поведінкових наук можна назвати Кріса Арджиріса, Ренсіса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора і Фредеріка Герцберга. Ці та інші дослідники вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади і

авторитету, комунікації в організаціях, лідерства, змін змісту роботи й якості трудового життя.

Отже, школа поведінкових наук істотно відійшла від ідей школи людських відносин, зосередившись насамперед на методах налагодження соціально-психологічних взаємодій.

**Кріс Арджиріс** (нар. 1923) [Argyris Chris] зумів знайти відповіді на багато фундаментальних питань теорії і практики менеджменту. У чому полягає вплив організації на її членів? Як досліджувати організацію, щоб отримати дані, необхідні для підвищення якості управління? Як можна втручатися в діяльність організації для того, щоб вони стали компетентнішими і ефективнішими? К. Арджиріс стверджував, що для проведення в організаціях реальних змін потрібно більше правдивості і більше відповідальності за результати експериментів з новими ідеями, ніж це необхідно в звичайних випадках. Він підкреслював: «Першоосновою ефективного менеджменту є вміння визначати і, за можливості, перетворювати поведінку, необхідну для досягнення цілей організації, у повсякденну практику, яка приносить потрібний результат. Практика втілюється в життя шляхом кваліфікованих дій».

**Фредерік Герцберг** (1923—2000) [Herzberg Frederick] виявив і визначив чинники, що впливають на задоволеність і незадоволеність від виконання робочих завдань. Ф. Герцберг наводить такі чинники актуалізації праці: досягнення мети; визнання, що отримується в результаті досягнення мети; праця як така; можливості розвитку або зростання.

**Дуглас Мак-Грегор** (1906—1964) [McGregor Douglas] розвинув так звані теорію «Х» і теорію «Y».

Теорія «Х» передбачає, що середня людина має природжену нехоть до роботи і при першій нагоді прагне ухилитися від її виконання. Більшість людей вважають за краще уникати відповідальності, мати порівняно невисокі амбіції і насамперед хочуть надійності. Ось чому для того, щоб змусити людину докласти необхідні зусилля, слід застосовувати заходи примусу і контролю, наказу, загрози покарання. Теорія «Y» передбачає, що витрати фізичних і розумових зусиль людини у процесі праці так само природні, як під час гри або відпочинку. Заходи зовнішнього контролю не є єдино можливими засобами (мотиваціями), оскільки при виконанні доручених їй завдань людина здійснює саморегуляцію і самоконтроль.

Характеристику припущень теорії «Х» та теорії «Y» Д. Мак-Грегора наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Припущення теорій «Х» та «Y» Д. Мак-Грегора

Припущення теорії «Х»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Люди не люблять працювати і намагаються уникати роботи.</li> <li>2. Люди не люблять працювати, тому менеджери повинні контролювати, змушувати робітників і погрожувати їм, щоб змусити працювати для досягнення цілей організації.</li> <li>3. Люди надають перевагу тому, щоб ними керували, уникаючи відповідальності.</li> </ol>
Припущення теорії «Y»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Людам не є ненависною робота, вона — природна частка їхнього життя.</li> <li>2. Люди внутрішньо мотивовані, щоб досягати поставлених цілей.</li> <li>3. Люди йдуть до мети доти, доки вони одержують особисту винагороду від цього.</li> <li>4. Люди шукатимуть і братимуть на себе відповідальність за сприятливих умов.</li> </ol>

### 2.3. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ (КІНЕЦЬ ХХ СТ. — ПОЧАТОК ХХІ СТ.)

У кінці ХХ ст. — початку ХХІ ст. відбулася докорінна зміна системи поглядів на управління, яку називають «тихою управлінською революцією». Йдеться про зміни, які відбувалися без руйнування сформованих структур, систем і методів менеджменту, еволюційно доповнюючи їх.



У ХХІ ст. стає дуже складно класифікувати сучасний менеджмент за функціональними напрямками, як це було з традиційним менеджментом ХХ ст.

*Сучасні підходи* до управління пов'язані з розглядом організації як системи, діяльність якої залежить від змінного набору обставин. Сучасний менеджмент проявляється в нестабільних, рухливих, ризикових умовах екзогенного та ендогенного середовищ, що вимагає швидкого прийняття управлінських рішень в умовах інформаційного і ресурсного дефіциту.

У школі сучасного менеджменту акцентуємо увагу насамперед на теоріях Г. Саймона, П. Друкера, І. Ансоффа, Р. Акоффа, Г. Мінцберга.

*Герберт Олександр Саймон* (1916—2001) [Simon Herbert Alexander] зробив вагомий внесок у сучасне розуміння процесів управління. На протипагу запропонованій неокласичною економічною теорією раціональній економічній моделі людини він висунув нову модель людини, що не має повної інформації про варіанти вибору та їх імовірні наслідки, тобто довів, що раціональність є обмеженою. При цьому мається на увазі, що в процесі прийняття рішень отримання досконалого знання про можливі варіанти дій є неможливим.

*Пітер Фердінанд Друкер* (1909—2005) [Drucker Peter Ferdinand] виокремив основні характеристики сучасного менеджменту: як інструменту досягнення мети; як самостійної наукової дисципліни; як сукупності людей, що працюють індивідуально чи спільно; як органу для вирішення життєво важливих завдань. У книжці «The Effective Executive» («Ефективний керівник», 1967) він довів, що ефективність менеджменту визначається набором практичних дій, яким можна навчитися: ефективні керівники знають, на що витрачається їх робочий час; вони орієнтовані не на процес праці, а на його результати; вони будують свою роботу, спираючись на сильні, а не на слабкі сторони; вони спрямовують зусилля на ті області, де відмінна робота забезпечить здобуття найкращих результатів; ефективні керівники приймають дієві рішення, роблячи правильні кроки в правильній послідовності. П. Друкер — автор 24 книжок із проблем менеджменту. Найвідомішою теоретичною ідеєю П. Друкера є концепція «управління за цілями», яка зробила «революцію» в світовій управлінській науці. Замість того щоб детально аналізувати кожне завдання, яке виникає, Друкер досліджував загальні принципи управління. За концепцією «управління за цілями» завдання менеджера полягає у визначенні цілей та забезпеченні їх виконання. Загальна характеристика «управління за цілями» зводиться до трьох найбільш істотних його елементів: 1) визначення чітких стратегічних цілей; 2) залучення до процесу визначення цілей усіх працівників; 3) оцінка ефективності на підставі отриманих результатів.

Кожний фахівець-менеджер повинен знати важливі слова П. Друкера: «Менеджмент — це динамічний елемент, що підтримує життєздатність кожного підприємства. В умовах конкуренції життєздатність будь-якого підприємства, і тим більше його успіх особливо залежить від досвіду й ефективності менеджменту... Менеджмент є суспільним інститутом, який особливо турбується про продуктивність ресурсів. Саме він відповідає за організацію економічного розвитку, тому він відображає основний дух сучасної епохи».

*Ігор Ансофф* (1918—2002) [Ansoff H. Igor] розробив засади стратегічного управління в реальному часі. Це насамперед: використання стратегічної парадигми можливого успіху для аналізу готовності організації до успішної роботи в майбутньому; прагнення до того, щоб мислення менеджменту і культура фірми адекватно і швидко реагували на зміну рівня турбулентності зовнішнього середовища; визнання непередбачуваності майбутніх подій і прагнення надати менеджерам допомогу в оцінці ризиків, пов'язаних з ухваленням кожного великого стратегічного рішення; своєчасне запровадження в організації, що діє в режимі реального часу, системи стратегічного контролю. І. Ансофф підкреслював: «Проблеми стратегії не обмежуються аналізом прийняття рішень, в т. ч. управлінського характеру; до центру уваги перемістилося управління процесом стратегічних змін».

**Рассел Акофф** (1919—2009) [Ackoff Russel] зробив значний внесок в розвиток теорії і наукових методів управління. Найбільш помітним є внесок Р. Акоффа в теорії дослідження операцій, інтерактивного планування, циркулярних організацій. Циркулярні організації за своєю структурою є демократичними ієрархіями. Планування цілей організації за Р. Акоффом включає в себе такі етапи: визначення місії, специфікація бажаних якостей проекту, створення ідеального дизайну.

**Генрі Мінцберг** (1939) [Mintzberg Henry] розглядає стратегію як сукупність здійснюваних протягом певного часу різних видів діяльності, які включають у себе спостереження за тим, що відбувається всередині і поза організацією. Він не наполягає на непотрібності планування, а просто веде мову про те, що дії здаються йому більш важливими, ніж наміри. З точки зору Г. Мінцберга, правильно розроблена стратегія є результатом вивчення планів, що виникають, імпровізацій, поточних заходів адаптації і стратегічних засад. Стратегія передбачає наявність певної стабільності і може призвести до серйозних помилок у випадку, коли у зовнішньому середовищі відбудуться непередбачувані зміни. Г. Мінцберг розглядав десять основних шкіл стратегічного менеджменту:

- школа дизайну: формування стратегії як процесу осмислення;
- школа планування: формування стратегії як формального процесу;
- школа позиціонування: формування стратегії як аналітичного процесу;
- школа підприємництва: формування стратегії як процесу передбачення;
- когнітивна школа: формування стратегії як ментального процесу;
- школа навчання: формування стратегії як розвиваючого процесу;
- школа влади: формування стратегії як процесу ведення переговорів;
- школа культури: формування стратегії як колективного процесу;
- школа зовнішнього середовища: формування стратегії як реактивного процесу;
- школа конфігурації: формування стратегії як процесу трансформації.

У сучасних умовах найпоширенішими є процесний, системний і ситуаційний підходи до управління. **Процесний підхід** розглядає менеджмент як неперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій. **Системний підхід** досліджує організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як персонал, структура, завдання і технології, які зорієнтовані на досягнення різних цілей в умовах постійної зміни зовнішнього середовища. **Ситуаційний підхід** зазначає, що ефективність тих чи інших методів управління визначається конкретною ситуацією. В умовах, коли існує велика кількість факторів як усередині організації, так і в зовнішньому середовищі, не існує одного найефективнішого способу управляти організацією. Найкращим методом у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає специфіці даної ситуації.

Слід розуміти, що різні напрями менеджменту перетинаються у питаннях теорії і практики, а тому в межах однієї організації можна застосовувати елементи всіх цих підходів.

**Системний підхід** у сучасному менеджменті ґрунтується на використанні теорії систем. **Система** — це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що визначають її характер. Використання теорії систем у сфері управління дає можливість менеджеру бачити організацію в єдності її складових, які органічно переплітаються із зовнішнім середовищем.

З теоретичної точки зору теорія систем забезпечує інтеграцію внесків усіх шкіл управління, які в різний час домінували в теорії і практиці управління.

Теорія систем уперше була використана в біологічній науці. Використання теорії систем у менеджменті почалося у 1960-х рр. Системний підхід — це не комплекс якихось принципів для менеджера, це — системний спосіб мислення відносно організації і управління.

Усі організації є відкритими системами, які складаються з таких елементів, як місія, цілі, структура, завдання, технологія, персонал, організаційна (корпоратив-



на) культура, інформація. Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Така система не є самодостатньою в буквальному розумінні, вона залежить від інформації, матеріалів та енергії, що надходять іззовні. Організація як відкрита система має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і повинна постійно це робити для того, щоб продовжувати свою діяльність.

Системний підхід виокремлює також значення підсистем — систем у межах ширшої системи. Наприклад, маркетинг, виробництво продукції, фінанси, з одного боку, є системами, однак з іншого — підсистемами в межах цілої організації. Великі частини системи самі можуть утворювати системи, які стосовно першої системи можна назвати підсистемами (відділи, цехи, служби тощо).

Графічне зображення організації як відкритої системи наведено на рис. 2.5.

Важливу роль у науковому забезпеченні системного підходу в менеджменті відіграє кібернетика. **Норберт Вінер** (1894—1964) [Wiener Norbert] — батько науки кібернетики. Кібернетика займається здебільшого дослідженням механізмів управління і передачі інформації в складних стохастичних системах. Для вивчення процесу управління Н. Вінер використовував поняття зворотного зв'язку і гомеостазу. Розглядаючи систему як «чорний ящик», він обґрунтував наявність величезного числа можливих станів, доступних складній системі в будь-який момент часу.

**Ситуаційний підхід** у сучасному менеджменті (розроблений в 60-х ХХ ст.) впливає з поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного часу. Ситуаційний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів менеджменту визначається конкретною ситуацією. Оскільки існує безліч факторів як у самій організації, так і в її зовнішньому середовищі, не існує єдиного найоптимальнішого способу управління. Ситуаційний підхід орієнтується на ситуаційні відмінності між організаціями і всередині самих організацій.

Найефективнішим методом управління в конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає цій ситуації, максимально адаптований до неї. Взагалі розгляд ситуації як важливого явища для менеджменту не є чимось новим в управлінській теорії. Так, ще у 1920-х рр. М. П. Фоллетт писала про «закон ситуації». Вона відзначала, що різні ситуації вимагають різних типів знань, і що людина, яка має знання стосовно однієї ситуації, не може якісно управляти діловими організаціями за інших умов.

Ситуаційний підхід спрямований на підбір прийомів менеджменту для конкретних управлінських операцій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації у певній ситуації.

Ситуаційний підхід зробив великий внесок у теорію управління; на його основі було обґрунтовано можливість прямого застосування менеджменту до конкретних ситуацій і умов. Центральною категорією ситуаційного підходу є **ситуація** — конкретний набір обставин, які істотно впливають на організацію в конкретний час. Використовуючи «ситуаційне мислення», менеджери можуть краще розуміти, які прийоми і засоби будуть більшою мірою сприяти досягненню цілей організації в конкретній ситуації.

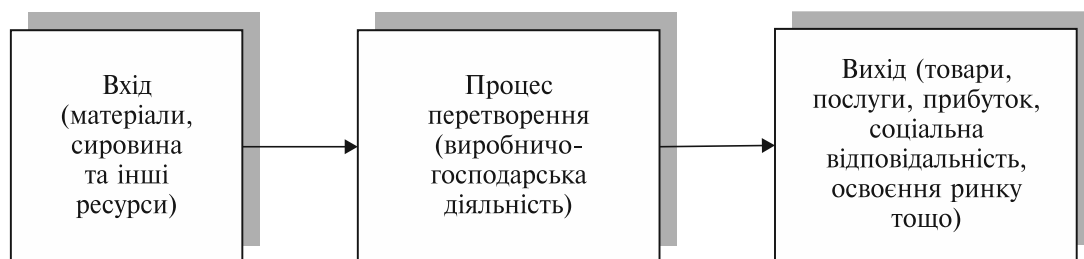


Рис. 2.5. Графічне зображення організації як відкритої системи

Ситуаційний підхід передбачає, що універсальні теорії не можна застосовувати до діяльності організацій, оскільки кожна організація унікальна.

**Інноваційний підхід** до управління передбачає системне і цілеспрямоване використання результатів наукових досліджень, розробок, новітніх технологій у менеджменті організацій, які забезпечують випуск і реалізацію нових конкурентоспроможних товарів та надання якісних послуг споживачам.

У ширшому розумінні під інноваційним підходом до управління організаціями слід розуміти: виготовлення і впровадження нового для того чи іншого виду економічної діяльності, ще невідомого споживачам продукту, послуги, техніки, технології, їх продаж чи надання послуг споживачам; проведення відповідної реорганізації на підприємстві і засвоєння нового сегменту ринку збуту, на якому до цього часу організація ще не була представлена.

**Процесний підхід до управління** — це сукупність безперервно пов'язаних дій, які здійснює менеджер для досягнення поставлених перед організацією цілей. Ці дії, кожна з яких є також процесом, і називають функціями менеджменту. Серед сучасних функцій насамперед виокремлюються: комунікації, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво і проведення переговорів, укладення угод та ін.

Історично процесний підхід був уперше запропонований ще представниками школи адміністративного управління, які намагалися описати функції менеджера. Однак ці дослідники були схильні розглядати такі функції як незалежні одна від одної. Процесний підхід на противагу цьому розглядає функції управління як органічно взаємопов'язані. Це дозволяє забезпечити цілісне уявлення про менеджмент і пов'язати її з індивідуальними, груповими та організаційними процесами.

Можна згадати також кількісний підхід у сучасному менеджменті, який полягає у переході від якісних до кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів тощо. Кількісні методи групуються під загальною назвою дослідження операцій. За своєю сутністю дослідження операцій — це застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації. Результатом такого використання є розробка моделі ситуації. Моделі як форма відображення реальності полегшують менеджменту розуміння всіх складностей цієї реальності. Моделі спрощують проблеми діяльності організації, скорочуючи кількість змінних, які підлягають розгляду до керованої кількості. Для створення моделі змінним задаються кількісні значення. Це дозволяє об'єктивно порівняти й описати кожен змінну і взаємозв'язки між ними. Отже, ключовою характеристикою кількісного підходу є заміна загального аналізу конкретними моделями і кількісними значеннями. Потужний поштовх до використання кількісних методів у менеджменті дав розвиток інформаційних технологій.

На завершення теми слід підкреслити, що менеджмент, при всій універсальності своїх принципів і функцій, завжди є частиною національної культури і менталітету. Це означає, що просте копіювання зарубіжного досвіду управління не дасть в Україні позитивних результатів. Нам необхідно правильно поєднати досягнення західного менеджменту і цінностей національної культури управління.

## ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Коли виникла потреба у науковому менеджменті?
2. Які етапи розвитку менеджменту як науки?
3. Які особливості управління організаціями мали місце до початку ХХ ст.?
4. Які існують теорії (наукові школи) менеджменту?
5. Сформууйте основні відмінності між теоріями (науковими школами) менеджменту.
6. Охарактеризуйте зміст основних досягнень школи наукового менеджменту.

7. Які етапи методики школи наукового менеджменту можна виокремити?
8. Назвіть основні принципи адміністративної школи менеджменту.
9. Назвати принципи управління за А. Файолем.
10. У чому полягає сутність бюрократичних моделей менеджменту?
11. Назвіть особливості розвитку школи людських відносин у менеджменті.
12. Охарактеризуйте основні досягнення менеджменту в Україні.
13. Вирізнити і розкрийте характерні ознаки школи (теорії) поведінкових наук у менеджменті.
14. Охарактеризуйте сутність теорії «Х» і теорії «У» Д. Мак-Грегора.
15. У чому полягає сутність системного, ситуаційного, інноваційного та процесного підходів до управління?
16. Розкрийте методологічні засади стратегічного управління організаціями за І. Ансоффом та Г. Мінцбергом.
17. Покажіть взаємозв'язок науки менеджменту і кібернетики.
18. Покажіть, що історично менеджмент виступав складовою національної культури і менталітету.
19. Розкрийте методологію системного, ситуаційного і процесного підходів у менеджменті.
20. Що таке менеджмент: наука чи мистецтво?
21. Якими є особливості школи сучасного менеджменту на початку ХХІ ст.?

## ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. З якими змінами у суспільному виробництві пов'язана потреба в науці менеджменту?
  - а) машинним виробництвом;*
  - б) розвитком систем управління;*
  - в) розвитком об'єктів управління;*
  - г) розвитком комп'ютеризації процесів виробництва.*
2. Яка школа менеджменту розробляла принципи і методи організації праці, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства?
  - а) адміністративна школа;*
  - б) школа наукового менеджменту;*
  - в) класична школа;*
  - г) немає правильної відповіді.*
3. Які управлінські ідеї покладено в основу адміністративного менеджменту?
  - а) управління організацією в цілому;*
  - б) управління окремими частинами організації;*
  - в) управління переважно людськими ресурсами організації;*
  - г) управління фінансовими ресурсами організації.*
4. Хто розробив першу повну теорію менеджменту (функції, принципи та ін.)?
  - а) Генрі Форд;*
  - б) Фредерік Тейлор;*
  - в) Анрі Файоль;*
  - г) Гарінгтон Емерсон.*
5. Яка проблема була передумовою виникнення наукового менеджменту?
  - а) підвищення продуктивності праці;*
  - б) розробка мотиваційних програм;*
  - в) відокремлення планування від самої роботи;*
  - г) всі відповіді вірні.*
6. Що лежить в основі управлінської концепції Г. Емерсона?
  - а) продуктивність (ефективність);*
  - б) кваліфікована праця;*
  - в) мінімізація витрат;*
  - г) соціальне забезпечення працівників.*

7. До якої школи менеджменту належало вчення Анрі Файоля?
- адміністративна школа (теорія);
  - школа наукового управління;
  - школа людських відносин;
  - школа поведінкових наук.
8. Назвіть основні принципи наукового менеджменту Ф. В. Тейлора.
- співробітництво між робітниками й адміністрацією;
  - нормування робочого часу;
  - дисципліна;
  - немає правильної відповіді.
9. До якого періоду розвитку менеджменту належать ідеї Ф. В. Тейлора і Г. Форда?
- соціально-психологічний менеджмент;
  - класичний менеджмент;
  - бюрократичний менеджмент;
  - сучасний менеджмент.
10. Хто був засновником класичної школи менеджменту?
- Фредерік Тейлор;
  - Анрі Файоль;
  - Майкл Мескон.
11. Якою є головна проблема організації для адміністративної школи в управлінні?
- удосконалення операцій трудового процесу;
  - забезпечення конкуренції і завоювання ринків;
  - адаптація до змін;
  - ефективне функціонування великої організації в цілому.
12. Яка школа управління трактувала менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб»?
- адміністративна школа;
  - класична школа;
  - школа наукового менеджменту;
  - школа людських відносин.
13. Що є характерними ознаками школи наукового управління?
- використання наукового аналізу для визначення кращих способів вирішення завдання;
  - систематизований підхід до управління організацією;
  - збільшення уваги до соціальних потреб людини;
  - відмова від пріоритету ієрархічної влади.
14. Хто був засновником школи людських відносин?
- Кріс Арджиріс, Ренсіс Лайкерт;
  - Анрі Файоль;
  - Мері Паркер Фоллетт та Елтон Мейо;
  - Дуглас Мак-Грегор та Федерік Герцберг.
15. Назвіть чотири основні принципи наукового менеджменту Ф. В. Тейлора.
- точно визначені ідеали, або цілі, здоровий глузд, компетентна консультація, дисципліна;
  - отримання необхідних знань, відбір та навчання робітників, застосування отриманих знань, співробітництво;
  - справедливе ставлення до персоналу, швидкий, надійний, точний і постійний облік, диспетчеризація, норми і розклад;
  - передбачення організації, розпорядження, координація і контроль.
16. Кого вважають основоположником теорії бюрократії?
- Макса Вебера;
  - Рональда Коуза;
  - Урвіка Лінделла;
  - Анрі Файоля.

17. Що довів Е. Мейо своїми Гоуторнськими експериментами?
- а) важливість чинників соціальної організації робочого місця і потреби робітників;*
  - б) необхідність технологічної та економічної мотивації працівників;*
  - в) важливість комплексу функцій менеджменту;*
  - г) важливість проблеми підвищення продуктивності праці.*
18. До якої теорії належать учення основоположника теорії «Х» і теорії «У» Д. Мак-Грегора?
- а) теорії наукового управління;*
  - б) теорії поведінкових наук;*
  - в) теорії людських відносин;*
  - г) адміністративної теорії.*
19. Яке твердження лежить в основі теорії «Х» Д. Мак-Грегора?
- а) люди прагнуть до відповідальності;*
  - б) людям не є неприємною робота, вона — природна частка їхнього життя;*
  - в) люди надають перевагу тому, щоб ними керували, уникаючи відповідальності;*
  - г) люди є самовмотивованими до праці.*
20. Яке твердження лежить в основі теорії «У» Д. Мак-Грегора?
- а) люди постійно уникають роботи навіть за умов матеріального стимулювання;*
  - б) люди шукатимуть і братимуть на себе відповідальність за сприятливих умов;*
  - в) люди не люблять працювати, тому менеджери повинні контролювати, змушувати робітників і погрожувати їм, щоб змусити працювати для досягнення цілей організації;*
  - г) люди уникають відповідальності.*
21. Якими є основні характеристики управління у радянський період в Україні?
- а) жорстка регламентація і формалізація управлінських процесів;*
  - б) постійні зміни у системі менеджменту;*
  - в) використання психології в менеджменті;*
  - г) формування ринкового управлінського мислення керівників усіх рівнів.*
22. Які підходи до управління переважають у сучасних умовах?
- а) системний, ситуаційний та процесний;*
  - б) системний та процесний;*
  - в) процесний та ситуаційний;*
  - г) системний та кількісний.*
23. Який з підходів до управління розглядає менеджмент як неперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій?
- а) процесний;*
  - б) системний;*
  - в) ситуаційний;*
  - г) адміністративний.*
24. У чому полягають припущення теорії «Х» Д. Мак-Грегора?
- а) людина має природжену любов до праці;*
  - б) людина за своєю природою відповідальна та амбітна істота;*
  - в) людина не може бути самовмотивованою, їй потрібен контроль іззовні;*
  - г) людина цілеспрямовано йде до мети, доки її не досягне.*
25. Чиї праці належать до сучасної теорії управління?
- а) Х. Емерсона;*
  - б) Б. Мейо;*
  - в) Г. Мінцберга;*
  - г) М. Вебера.*



26. Якою є найвідоміша теоретична ідея П. Друкера?  
 а) стратегія управління в реальному часі;  
 б) концепція управління за цілями;  
 в) теорія дослідження операцій, інтерактивного планування;  
 г) немає правильної відповіді.
27. На які ідеї орієнтується ситуаційний підхід у сучасному менеджменті?  
 а) відмінності між організаціями і всередині самих організацій;  
 б) досягнення поставлених цілей;  
 в) пристосування до змін у зовнішньому середовищі;  
 г) усі відповіді правильні.
28. На якій основоположній ідеї ґрунтується інноваційний підхід у сучасному менеджменті?  
 а) підбір найефективніших прийомів менеджменту для конкретних управлінських операцій;  
 б) системне і цілеспрямоване використання результатів новітніх управлінських технологій;  
 в) інтеграція внесків усіх шкіл управління;  
 г) заміна загального аналізу управління конкретними моделями і кількісними значеннями.

## ГЛОСАРІЙ

**Адміністративна теорія (школа) управління** — систематизація підходів до управління всією організацією (орієнтовний період діяльності: 1920—1950 рр.).

**Інноваційний підхід до управління** — системне і цілеспрямоване використання результатів наукових досліджень, розробок, новітніх технологій у менеджменті організацій.

**Класична школа менеджменту** — цілісність ідей школи наукового менеджменту й адміністративної школи.

**Процесний підхід до управління** — розуміння менеджменту як неперервної серії взаємопов'язаних управлінських функцій.

**Системний підхід до управління** — дослідження організації як сукупності взаємозалежних елементів (персонал, структура, завдання, технології та ін.).

**Ситуаційний підхід до управління** — визначення ефективності тих чи інших методів управління на основі аналізу конкурентної ситуації.

**Теорія бюрократії в менеджменті** — деперсоналізація управління, при якій повноваження керуючого визначаються посадовими функціями; такий менеджмент залежить не від конкретних людей, а від сукупності певних адміністративних принципів.

**Теорія (школа) людських відносин** — використання прийомів управління людськими взаєминами шляхом впливу безпосередніх керівників на працівників, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі (орієнтовний період діяльності: 1930—1950 рр.).

**Теорія (школа) наукового управління** — використання наукового аналізу для визначення кращих способів вирішення завдання; відбір працівників; надання працівникам відповідних ресурсів; систематичне використання матеріального стимулювання працівників; відокремлення планування від самої роботи (орієнтовний період діяльності: 1885—1920 рр.).

**Теорія (школа) поведінкових наук** — використання методів налагодження міжособистісних стосунків в організації, підвищення ефективності людських ресурсів (орієнтовний період діяльності: починаючи з 1950 р.).

**Теорія «Х» і «У» в менеджменті** — вчення Д. Мак-Грегора про особливості виробничої поведінки працівників та механізми їх мотивації; теорія «Х» передбачає, що середня людина має природжену нелюбов до роботи і при першій нагоді прагне ухилитися від її виконання (механізми мотивації тут повинні бути більш жорсткими); теорія «У» передбачає, що витрати фізичних і розумових зусиль лю-

дини в процесі праці так само природні, як під час гри або відпочинку (тут мають переважати механізми самомотивації, саморегуляції і самоконтролю).

**Тиха управлінська революція** — докорінна зміна системи поглядів на управління у кінці ХХ ст. — початку ХХІ ст.

**Гоуторнські експерименти** — експерименти, що проводилися на заводі Howtorn Works, розташованому в передмісті Чикаго під керівництвом Е. Мейо; у ході цих експериментів виникло поняття «людські відносини» як чинник розвитку виробництва; посідають важливе місце в історії менеджменту.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Арджирис К.* Организационное научение / К. Арджирис. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 563 с.
2. Акофф о менеджменте: [Теория систем. Бюрократия. Коррупция. Образование] / Р. Акофф. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.
3. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. — М.: Сирин, 2002. — 328 с.
4. *Акофф Р.* Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации: Баланс / Р. Акофф. — М.: Бизнес Букс, 2007. — 320 с.
5. *Акофф Р.* Планирование в больших экономических системах / Р. Акофф. — М.: Советское радио, 1972. — 224 с.
6. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 398 с.
7. *Ансофф И.* Стратегическое управление: монография / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
8. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент: классическое издание / И. Ансофф. — М.: ЗАО «Бизнеском», 2010. — 344 с.
9. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с.
10. *Вебер М.* Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / М. Вебер. — К.: Основи, 1998. — 534 с.
11. *Вебер М.* Избранное. Образ общества / М. Вебер. — М.: Юрист, 1994. — 704 с.
12. *Винер Н.* Человек управляющий / Н. Винер. — СПб.: Питер, 2001. — 288 с.
13. *Винер Н.* Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине / Н. Винер. — М.: Наука, 1983. — 344 с.
14. *Винер Н.* Творец и Будущее / Н. Винер. — М.: АСТ, 2003. — 736 с.
15. *Гастев А. К.* Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда / А. Гастев; 2-е изд. — М.: Экономика, 1972. — 478 с.
16. *Гастев А. К.* Трудовые установки / А. Гастев. — М.: Экономика, 1973. — 343 с.
17. *Глушков В. М.* Беседы об управлении / В. М. Глушков, Г. М. Добров. — М.: Наука, 1974. — 224 с.
18. *Глушков В. М.* Введение в АСУ / В. М. Глушков. — К.: Техника, 1972. — 312 с.
19. *Голубев К. И.* История менеджмента: тенденция гуманизации / К. И. Голубев. — СПб.: Юрид. центр Пресс, 2003. — 221 с.
20. *Друкер П.* Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер. — К.: Україна, 1994. — 319 с.
21. *Друкер П. Ф.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер. — М.: Прогресс, 1992. — 352 с.
22. *Друкер П. Ф.* Практика менеджмента / П. Друкер. — М.: Вільямс, 2000. — 398 с.

23. *Дідківська Л. Г.* Історія вчень менеджменту: навч. посіб. / Л. Г. Дідківська, П. Л. Гордієнко. — К.: Алерта, 2008. — 476 с.
24. *Классики менеджмента* / под. ред. М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
25. *Кравченко А. И.* История менеджмента: учеб. пособие для студ. вузов / А. И. Кравченко. — М.: Академический проект, 2002. — 556 с.
26. *Кредисов А. И.* История учений менеджмента / А. И. Кредисов. — К.: Вира-Р, 2000. — 336 с.
27. *Макклелланд Д.* Мотивация человека / Д. Макклелланд. — СПб.: Питер, 2007. — 672 с.
28. *Минцберг Г.* Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Минцберг. — К.: Вид-во О. Капусти, 2008. — 412 с.
29. *Минцберг Г.* Менеджмент: природа и структура организации / Г. Минцберг. — М.: Эксмо, 2011. — 464 с.
30. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.
31. *Семенова И. И.* История менеджмента: учеб. пособие для вузов / И. И. Семенова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. — 222 с.
32. *Саймон Г. А.* Менеджмент в организациях / Г. А. Саймон, Д. У. Смитбург, В. А. Томпсон. — М.: РАГС «Экономика», 1995. — 337 с.
33. *Туган-Барановський М. І.* Політична економія: курс популярний / М. І. Туган-Барановський. — К.: Наукова думка, 1994. — 264 с.
34. *Тейлор Ф. У.* Менеджмент / Ф. У. Тейлор. — М.: Контроллинг, 1992. — 137 с.
35. *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. — М.: Контроллинг, 1991. — 104 с.
36. *Уткин Э. А.* История менеджмента / Э. А. Уткин. — М.: ЭКОМОС, 1997. — 223 с.
37. *Файоль А.* Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. — М.: Республика, 1992. — 349 с.
38. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения: [становление автомобильной промышленности] / Г. Форд. — М.: Бизнеском, 2009. — 448 с.

## ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

3.1. Поняття процесу управління.

3.2. Зміст і особливості процесу управління.

3.3. Управлінський цикл. Управлінські процедури.

Запитання та завдання для самоконтролю.

Тести для проведення контролю знань.

Глосарій.

Список рекомендованих джерел.

**Ключові слова:** економічний зміст процесу управління, керівництво, мета, методи менеджменту, методологічний зміст процесу управління, організаційний зміст управління, проблема, процес менеджменту, ситуація, соціальний зміст процесу управління, технологічна структура процесу менеджменту, технологічна характеристика процесу управління, управлінський цикл, управлінські процедури, функціональний зміст процесу управління, характеристики процесу менеджменту.

### 3.1. ПОНЯТТЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

Управління розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої — це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, оскільки складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління — це загальна сума всіх функцій, а саме: планування, організації, керівництва, мотивації, контролю, регулювання. Ці первинні функції управління об'єднані зв'язуючими процесами комунікації та прийняття рішення. Послідовне і взаємопов'язане здійснення функцій менеджменту забезпечує його процес — гармонійну, злагоджену діяльність усіх ланок і рівнів менеджменту. Таким чином, *процес менеджменту* — це послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення цілей організації.

Термін «процес управління» характеризується як перебіг якогось явища, послідовна зміна станів, етапів, стадій розвитку й сукупність послідовних дій для досягнення результату. Процес управління посідає у системі управління особливе місце. Якщо механізм управління характеризує основоположні, фундаментальні категорії системи управління, то процес управління — реальне життя системи, тобто — це діяльність суб'єкта управління з узгодження спільної праці персоналу організації для досягнення її цілей.

У процесі управління діють і взаємодіють елементи системи управління, тому він означає постійне виникнення якісно нових ознак у системі управління. Процес управління, порівняно з іншими категоріями системи управління, має більш творчий характер. Тут більше суб'єктивізму, важче знайти суворі правила та принципи, а характер конкретної ситуації набуває дуже великого значення.

*Суб'єктом управління* може бути окрема людина або група людей. До суб'єктів управління належать також відповідні суспільні інститути (організації, установи), працівники апарату управління.

Суб'єкт управління повинен:

- мати здатність свідомо визначати мету;
- розробляти і вибирати способи впливу та засоби досягнення прийнятих цілей;
- володіти здатністю реєстрації самого факту досягнення мети;
- здійснювати процес управління.

Суб'єктами управління не можуть бути предмети неживої природи.

*Об'єктом управління* знову-таки є людина у процесі її виробничої діяльності. Об'єкт управління завжди має конкретні значення, свої властивості та характеристики.

Об'єкт управління — це керована ланка, елемент системи управління, який сприймає дію управління з боку інших елементів. У виробничих системах об'єкти управління є організаційно відокремленими підрозділами, дільницями, цехами, філіалами підприємств.

У цьому розумінні будь-яку організовану соціально-економічну систему можна представити у вигляді сукупності керуючої підсистеми (суб'єкт управління) і керованої підсистеми (об'єкт управління). До складу керованої підсистеми входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Суб'єкт і об'єкт управління взаємодіють за допомогою каналів зв'язку, якими проходять потоки інформації. Ці потоки є керуючими впливами і повідомленнями щодо стану керованого об'єкта. Управління можна розглядати як процес обміну видами діяльності, в результаті якого система нормалізується і приводиться в стан динамічної рівноваги.

Процес менеджменту охоплює керуючу та керовану системи організації, функції, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо.

Ось чому існує ще й інше визначення процесу менеджменту. **Процес менеджменту** — послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Процес управління організацією охоплює кілька послідовних етапів (рис. 3.1).

Отже, **процес управління** — це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів і об'єктів управління, що спрямована на досягнення поставлених цілей управління шляхом реалізації певних функцій та застосування відповідних методів і принципів управління.

Процес управління має три основні характеристики: змістовну, організаційну та технологічну.

**Змістовна характеристика** (або зміст процесу управління) визначається характером проблем, що розв'язуються. Це сукупність стадій (операцій), які характеризують послідовність якісних змін робіт у процесі управління. У зв'язку з цим розрізняють:

- **методологічний зміст процесу управління.** Він передбачає виокремлення певних закономірних етапів та стадій, які відображають специфічні риси управлінської діяльності. З урахуванням цього процес управління можна розглядати як послідовність двох основних станів: перший — підготовка та прийняття управлінського рішення; другий — організація виконання управлінського рішення;
- **функціональний зміст** — виявляється у масштабній послідовності та реалізації основних функцій управління: прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю та регулювання;
- **економічний зміст** — втілюється у формі визначення економічних потреб, оцінці, розподілі та використанні ресурсів;



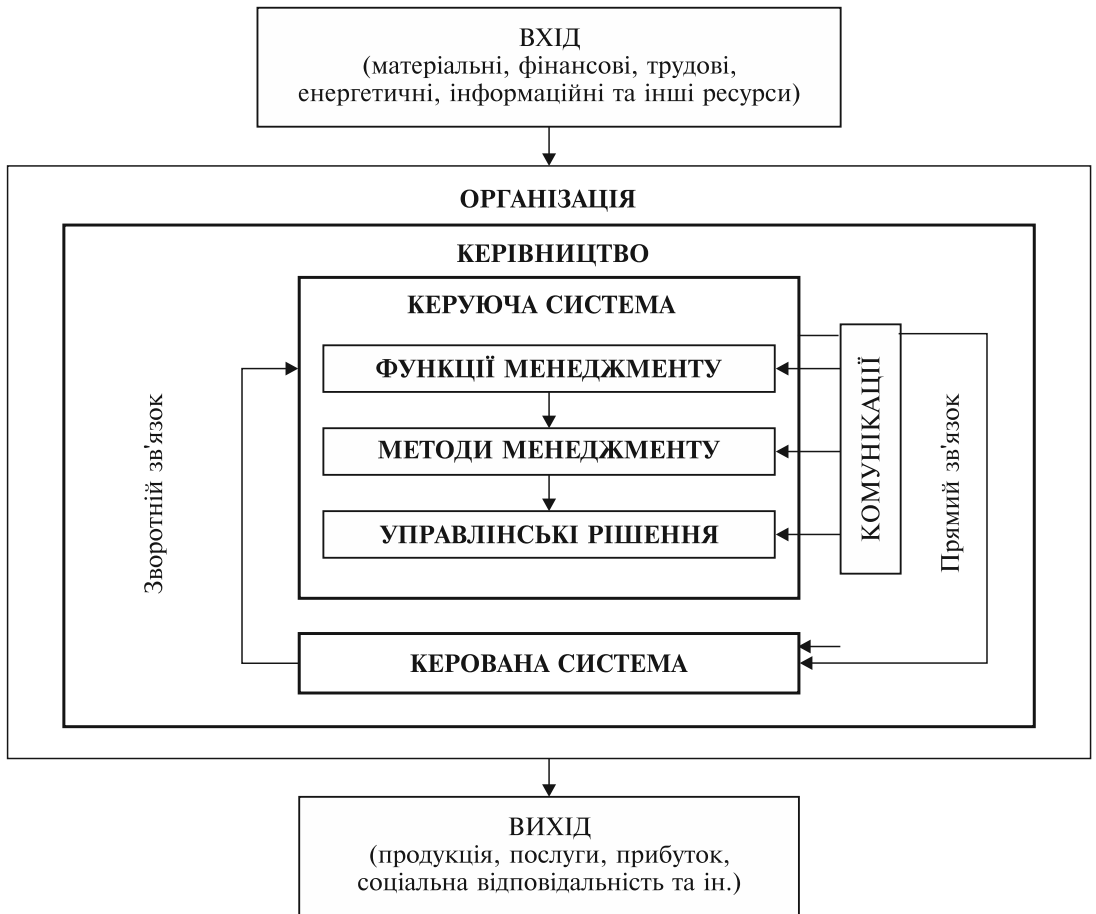


Рис. 3.1. Графічна модель процесу менеджменту

- *соціальний зміст* — визначається тим, що суб'єктом та об'єктом соціального управління завжди є людина;
- *організаційно-правовий зміст процесу управління* виявляється у послідовності використання організаційних важелів впливу: регламентування, нормування, інструктування, відповідальність із відповідним правовим закріпленням;
- *інформаційний зміст* — полягає у нерозривному зв'язку процесу управління та процесів збору, передавання та оброблення інформації.

**Організаційна характеристика** процесу управління охоплює ряд моментів:

- наявність характеристики учасників процесу управління та визначення порядку їх взаємодії;
- визначення процедури взаємодії різних органів, підрозділів, конкретних виконавців у процесі управління шляхом передбачення стандартних управлінських дій. Перелік останніх залежить від змісту процесу управління, а також завдань, поставлених перед ним;
- організація процесу управління описує його як етапи та стадії процесу, що змінюються у часі, а також включає аналіз процесу управління як процесу прийняття та реалізації управлінського рішення.

**Технологічна характеристика** процесу управління включає компоненти:

- *організацію системи управлінської інформації*, яка має сукупність зведень про стан об'єкта та суб'єкта управління;
- *діловодство* (документування та документообіг). З метою раціоналізації потоків документованої інформації (постанов, наказів, розпоряджень, рішень, указівок, статутів, положень, інструкцій, актів, приписів, протоколів, звітів,

повідомлень, звернень тощо) їх регламентують шляхом визначення отримувача, відправника та номенклатури документів. Схема документування зв'язків повинна відповідати структурі органу управління та його зовнішнім зв'язкам;

- *процедури*, що розробляються для всіх основних видів управлінської діяльності: підготовки плану основних організаційних заходів, проведення службової наради, оперативної наради, засідання колегії, прес-конференції тощо. Чітко організована технологія процесу управління завжди передбачає наявність набору різних управлінських процедур;
- *техніку управління* — знаряддя та засоби праці, що призначені для виконання інформаційних перетворень у процесі управління. Техніка управління може умовно поділятися на три групи: матеріальні носії інформації, засоби перетворення інформації, засоби оснащення (обладнання, приміщення, споруди та засоби для створення нормальних умов праці).

**Функції менеджменту**, до яких належать усі види управлінської діяльності (планування виробництва і реалізації продукції, управління розробленням технологій, конструюванням виробів, обліком, підрозділами організації тощо), реалізуються в процесі управлінської діяльності на всіх рівнях керуючої системи організації: керівників організацій та їх заступників, начальників цехів, відділів, управлінь, груп, дільниць, фахівців усіх напрямків (економістів, технологів, конструкторів, енергетиків та ін.). Це означає, що зосереджений у керуючій системі апарат управління в процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання: створити систему методів менеджменту — сукупність способів впливу керуючої системи на керовану з метою забезпечення виробничо-господарської діяльності організації та отримання конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення прибутковості, рентабельності, необхідного рівня заробітної плати, певного рівня витрат тощо).

Отже, процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій. Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

**Функція планування** вирішує те, якою повинна бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її. За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрямки зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілей для всіх членів організації. Інакше кажучи, планування — це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль усіх членів організації для досягнення її загальної мети.

**Організування.** Організувати — означає створювати певну структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і досягати своєї мети. Одним із цих елементів є робота, конкретні завдання організації, такі як спорудження житлових будинків або забезпечення страхування життя. Оскільки в організації роботу виконують люди, другим важливим аспектом цієї функції організації є визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання із великої кількості тих завдань, що існують у рамках організації, у тому числі управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження або право використовувати ресурси організації. Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків.

**Мотивування** — це спонукання працівників до активної трудової діяльності. Мотивувати — це створювати внутрішні мотиви до дії, що є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Для того щоб заохочувати своїх працівників якнайкраще, керівнику слід визначити, які ж насправді їхні потреби, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольняти ці потреби задяки сумлінній роботі.

**Контролювання.** Майже все, що робить керівник, спрямовано на майбутнє. Керівник планує щось мати до певного часу. За цей період може статися багато змін. На ринку може з'явитися новий сильний конкурент, який ускладнить реалізацію мети підприємства, можуть змінитися закони тощо. Отже, контроль — це процес, який забезпечує досягнення мети.

**Регулювання** — це діяльність із підтримки заданих параметрів у динамічній системі управління виробництвом. Його завдання — зберегти стан упорядкованості, який задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми. Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних із усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

Усі функції менеджменту взаємопов'язані і взаємно інтегровані. Так, планування організують, мотивують, регулюють і контролюють. Контролювання планують, організують, регулюють і мотивують. Мотивування планують, організують, регулюють і контролюють.

**Поєднувальні процеси.** Названі вище функції управління мають дві загальні характеристики: всі вони вимагають прийняття рішень. А для цього необхідна комунікація. Оскільки ці характеристики пов'язують усі загальні управлінські функції і забезпечують їх взаємозв'язок, комунікацію і прийняття рішень називають поєднувальними процесами.

**Прийняття рішень.** Щоб організація була здатна чітко працювати, менеджер повинен робити серію правильних виборів із кількох альтернативних можливостей. Вибір однієї з альтернатив — це рішення. Отже, прийняття рішення — це вибір того, як і що планувати, організувати, мотивувати, контролювати. У найзагальніших рисах саме це складає основний зміст діяльності менеджера.

Організаційно-технічний характер функцій апарату управління визначається тим, що вони містять у собі збір, систематизацію, оброблення й аналіз інформації; розроблення та прийняття рішень; доведення рішень до конкретних виконавців й організацію їхнього виконання; проведення контролю за виконанням рішень.

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. В сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети, є методами менеджменту.

**Метод** стосується змісту процесу управління й означає спосіб здійснення управлінської діяльності.

Методи в менеджменті мають особливе значення. Так, розв'язуючи те чи інше завдання менеджменту, методи слугують меті практичного управління, надаючи в його розпорядження систему правил, прийомів та підходів, за допомогою яких скорочуються витрати часу й інших ресурсів на постановку та реалізацію мети. Разом з тим використання системи методів при вивченні нових управлінських проблем дає змогу розширити і поглибити знання про управління. У визначеннях методів управління, як свідомо сформульованих суб'єктом управління варіантів управлінської діяльності, підкреслюється їхня альтернативність, тобто можливість вибору з множини варіантів конкретного способу або прийому дій.

Методи менеджменту формуються у такій послідовності: оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу; вибір методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів; забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів.

За характером дії, їх спрямованістю методи менеджменту умовно (формально) можна поділити на методи матеріальної, соціальної та владної мотивації або економічні, організаційно-розпорядницькі і соціально-психологічні.

**Методи соціальної мотивації** передбачають спонукання індивіда (працівника) до орієнтування на соціально значущі інтереси (культуру, розвиток та ін.).

**Економічні методи** впливають на майнові інтереси фірм та їх персоналу. З одного боку, вони сприяють задоволенню потреб суспільства (податки, банківські кредити, соціальне забезпечення), з іншого — мотивують працю персоналу (заробітна плата, премії, винагороди).

Методи владної мотивації передбачають суворе виконання організаційних, розпорядницьких документів, дисципліну виконавців.

**Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи** спрямовані на впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентацію та керування їх діями. За умов особливих ситуацій їх доцільно розділяти на три групи:

- *організаційно-стабілізуючі методи* визначають довготривалі зв'язки в системах управління між людьми та їх групами (штати, структура, правила, процедури тощо);
- *розпорядчі методи* — забезпечують оперативне управління (регулювання) спільної діяльності людей та фірм і проявляються у формі договорів, наказів, розпоряджень;
- *дисциплінарні методи* — призначені для стабільності підтримання організаційних зв'язків і стосунків, а також відповідальності за визначену роботу.

**Соціально-психологічні методи.** Їх сутність полягає у впливі на соціальні та психологічні інтереси персоналу фірм.

До соціальних методів належать:

*а) підвищення соціально-виробничої активності:* копіювання лідерів, вироблення норм зразкової поведінки в усіх сферах діяльності;

*б) підтримання соціальної спадковості:* конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних ознак, свята початку та успішного завершення великих ділових завершень;

*в) спеціальне нормування:* встановлення норм стосунків між працівниками, правил внутрішнього розпорядку, виробничої етики, вироблення та сповідування цінностей усім персоналом фірми;

*г) моральне стимулювання:* індивідуальне і колективне;

*д) соціальне планування* — це планування вирішення соціальних проблем: покращення умов праці, побуту, відпочинку, духовного та фізичного розвитку.

**До психологічних методів** належать ті, які використовують для гармонізації стосунків і встановлення сприятливого психологічного клімату в середовищі персоналу. До них належать: гуманізація праці; психологічне спонукання через заохочення та визнання; підвищення творчого змісту праці; розвиток професійних інтересів тощо.

### 3.2. ЗМІСТ І ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

Нагадаємо, що під процесом управління розуміється впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Процес управління визначається також як форма розподілу та кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, які спрямовані на вирішення поставлених завдань і досягнення наміченої мети. Ключовими поняттями процесу управління є елементи, зв'язки (відношення), рівні та повноваження. **Елементами процесу управління** можуть бути як окремі робітники (керівники, фахівці, що служать), так і служби або органи апарату управління, що мають ту чи іншу кількість фахівців, які виконують певні функціональні обов'язки.

Є два напрямки спеціалізації елементів процесу управління:

а) залежно від складу структурних підрозділів організації, розрізняють ланки структури управління, які здійснюють маркетинг, менеджмент виробництва, науково-технічного прогресу тощо;

б) з урахуванням характеру загальних функцій, що виконуються в процесі управління, формуються органи, які займаються плануванням, організацією виробництва, працею і управлінням, контролюючи всі процеси в організації.

Відносини між елементами процесу управління підтримуються завдяки зв'язкам, що зазвичай поділяють на горизонтальні і вертикальні. Перші мають характер погодження і є однорівневими. Другі є відносинами підпорядкування. Необхідність у них виникає при ієрархічності побудови системи управління, наявності різних рівнів управління, на кожному з яких переслідується своя мета.

Наприклад, у загальних рисах процес управління університетом здійснюється так: керуюча підсистема (ректор і проректори) отримують певну інформацію про стан підсистеми, що управляється. Цю інформацію вони аналізують, порівнюють зі станом зовнішнього середовища, розпорядженнями та рекомендаціями керівних органів Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України і Міністерства аграрної політики та продовольства, напрацьовують та приймають управлінські рішення, які спрямовані на впорядкування стану керованої підсистеми або на переведення її в новий, вищий стан. Це рішення (командна інформація) потрапляє до керованої підсистеми. Коло руху інформації в управлінській діяльності керівників університету замикається. Порушення хоча б однієї ланки цього циклу призводить до того, що керована підсистема частково або повністю виходить із взаємодії з керуючою підсистемою.

**Характер змісту процесу управління** визначається характером вирішуваних завдань. Залежно від цього розрізняють наступні аспекти змісту управління.

**Методологічний зміст управління** передбачає представлення процесу управління у вигляді послідовності чотирьох його етапів: визначення мети, оцінки ситуації, визначення проблеми та знаходження управлінського рішення.

**Мета** — це уявлення керівника про те, якою повинна бути керована ним система, тобто це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану. Процес управління починається зі з'ясування, визначення та постановки мети впливу. Категорія «мета» означає планований результат, який виступає як єдність бажаного і можливого.

**Ситуація** — це стан керованої системи, що оцінюється стосовно мети. Ситуація характеризується сукупністю врахованих факторів, вимірюваних показників (змінних) і їх оцінкою. Стан системи ніколи не може бути тотожним меті. Отже, завжди існують ситуації, які треба оцінювати.

**Проблема** — це суперечність між бажаним (метою) і дійсністю (ситуацією). Для її вирішення, тобто для наближення системи до мети, необхідний акт впливу. Суперечність, на вирішення якої має бути спрямована дія, і є проблема. Без визначення проблеми неможливе жодне управлінське рішення.

**Управлінське рішення** як завершальний етап процесу управління — це знаходження шляхів вирішення проблеми та організаційна робота з практичного їх вирішення в керованій системі. Рішення є заключним етапом процесу управління, його з'єднанням з процесом виробництва, імпульсом впливу керуючої підсистеми на керовану.

Процес управління має й **економічний зміст**. Він обумовлений тим, що в процесі управління знаходить своє вираження використання ресурсів виробництва — від оцінки їх наявності до перетворення на продукт. З урахуванням цього економічний зміст процесу управління можна розглядати як етапи використання ресурсів, руху фондів, які здійснюються працею в керованій системі. Економічний зміст процесу управління виявляється при виконанні таких етапів:

- встановлення економічних потреб;
- оцінка наявності ресурсів;



- розподіл ресурсів;
- використання ресурсів.

**Соціальний зміст** процесу управління розкривається завдяки ролі людини у його здійсненні. Кожний етап цього процесу (цілепокладання, оцінка ситуації, визначення проблеми, прийняття управлінського рішення) припускає неодмінну участь людини.

**Організаційний зміст** процесу управління виявляється у послідовності використання організаційних важелів впливу — етапів:

- *регламентування* (регламент — сукупність правил, положень, що визначають порядок виконання робіт);
- *нормування* — показник, що характеризує відносну величину (ступінь) використання знарядь і предметів праці, живої праці, грошових коштів тощо, їхніх затрат на одиницю продукції, площі, ваги тощо;
- *інструктування* — процес роз'яснення порядку та способу виконання якої-небудь роботи або дії;
- *відповідальність* за невиконання або неправильне виконання дорученої роботи.

**Функціональний зміст** процесу управління виявляється у масштабній послідовності та реалізації основних функцій управління. Можна виокремити такі форми прояву цілеспрямованого впливу на колективи людей:

- *планування, прогнозування* — вироблення і постановка цілей та завдань у сфері управління виробництвом, а також визначення шляхів і засобів реалізації планів для досягнення поставлених цілей;
- *організація* — створення нових і впорядкування функціонуючих організаційних структур управління як елементів процесу реалізації планів;
- *координація, регулювання* — забезпечення необхідної узгодженості дій людей як елементу процесу реалізації намічених планів;
- *стимулювання, активізація* — спонукання людей до дії, що передбачає забезпечення підвищення ефективності діяльності системи управління як елементу процесу реалізації планів;
- *контроль, аналіз, облік* — систематичне спостереження за діяльністю людей для виявлення відхилень від установлених норм, правил і вимог у процесі реалізації планів.

**Інформаційний зміст** процесу управління виявляється у послідовності виконання робіт у процесі управління на таких етапах:

- пошук інформації;
- комплектування інформації;
- обробка інформації;
- передача інформації.

Оскільки управлінський процес постає як комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконуються у певній послідовності та спрямовані на вирішення конкретних управлінських завдань і досягнення цілей, то його можна зобразити у вигляді такої схеми (рис. 3.2).

Найважливішими складовими процесу управління є проблема, прийняття рішення щодо її розв'язання та люди, які беруть участь у цьому процесі на всіх його етапах.

**Проблема** — невідповідність бажаного стану (насамперед цілей) об'єкта управління його фактичному стану.

Отже, проблеми виникають, коли в організації складається ситуація, яка відрізняється від запланованої. Кожна проблемна ситуація зумовлена внутрішніми та зовнішніми чинниками.

До *внутрішніх чинників* належать цілі та стратегія організації, технологія й ресурси, структура виробництва, управління тощо. Вони формують організацію як систему, тому зміна одного з них зумовлює необхідність прийняття заходів, які б