

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ**  
**Частина I**  
**ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ**

За редакцією О. В. Баєвої, Н. І. Новальської

*Рекомендовано*  
*Міністерством освіти і науки,*  
*молоді та спорту України*  
*як навчальний посібник*  
*для студентів вищих навчальних закладів*

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2017

УДК 338 (075)  
ББК 65.290 (я7)

Автори: *О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська, С. Ф. Радзімовська, Л. В. Старих, Н. М. Суліма*

Рецензенти: *Г. А. Дмитренко* — д-р екон. наук, проф.  
*О. В. Куроченко* — д-р екон. наук, проф.  
*К. В. Пічик* — канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 11 від 21.12.11)*

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України (лист № 1/11-1856 від 13.02.12)*

**Менеджмент і адміністрування:** в 2 ч. — Ч. 1. — Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. — 336 с. — Бібліогр.: с. 329–335.

ISBN 097-617-02-0154-6

Висвітлено основні складові навчальної дисципліни “Історія менеджменту” та “Теорія організацій”. Розглянуто зміст, еволюцію менеджменту як науки, погляди різноманітних представників шкіл менеджменту та підходи до управління, історію української управлінської думки, методологію теорії організації, технології організаційного проектування, основи організаційної культури.

Для студентів і викладачів вищих навчальних закладів. Може бути корисним менеджерам-фахівцям, а також усім, хто хоче ознайомитися з історією менеджменту та теорією організацій.

ББК 65.290 (я7)

© О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко,  
Н. І. Новальська та ін., 2017  
© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП), 2017  
© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2017

ISBN 097-617-02-0154-6

# ЗМІСТ

Передмова.....	7
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	<b>9</b>
<b>Тема 1. Предмет і підходи до аналізу управління як наукової дисципліни</b> .....	<b>9</b>
1.1. Організація як форма діяльності людей. Необхідність управління організаціями.....	9
1.2. Еволюція управлінської думки як предмет історії вчень менеджменту .....	12
1.3. Основні положення традиційного і сучасного менеджменту .....	15
1.4. Еволюція вимог до менеджерів.....	19
1.5. Школи управління. Етапи еволюції менеджменту .....	21
<b>Тема 2. Передумови виникнення та еволюція науки управління</b> .....	<b>25</b>
2.1. Управлінські революції.....	25
2.2. Виникнення і розвиток наукового управління .....	27
2.2.1. Менеджмент періоду промислової революції в Англії.....	28
2.2.2. Індустріалізація та формування менеджменту в США.....	30
<b>Тема 3. Школа наукового управління</b> .....	<b>34</b>
3.1. Фредерік Тейлор — засновник наукового менеджменту.....	36
3.2. Науковий менеджмент Генрі Гантта .....	40
3.3. Наукові розробки подружнього союзу Френка і Ліліан Гілбрет .....	41
3.4. Організації та принципи управління Гаррінгтона Емерсона.....	44
<b>Тема 4. Адміністративна школа управління</b> .....	<b>48</b>
4.1. Анрі Файоль: особистість і кар'єра.....	49
4.2. Функції та принципи управління Анрі Файоля.....	51
4.3. Ліндал Урвік .....	54

4.4. Джеймс Муні.....	57
4.5. Вчення Макса Вебера про бюрократію .....	58
<b>Тема 5. Школа людських відносин.....</b>	<b>62</b>
5.1. Хоторнські експерименти. Джордж Елтон Мейо.....	63
5.2. Гюго Мюнстерберг .....	65
5.3. Філософія бізнесу Мері Фоллет .....	66
5.4. Наукові погляди Фріца Ротлісбергера .....	70
<b>Тема 6. Школа поведінкових наук. Сучасний біхевіоризм... 73</b>	
6.1. Абрахам Маслоу. Теорія ієрархії потреб.....	74
6.2. Дуглас Мак-Грегор. Теорія “X” та “Y”.....	78
6.3. Кріс Арджиріс. Теорія “поведінки людини”.....	80
6.4. Ренсіс Лайкерг .....	82
6.5. Вільям Оучі. Теорія “Z”.....	85
<b>Тема 7. Науковий підхід до дослідження управління</b>	
<b>у XX–XXI ст. ....</b>	<b>88</b>
7.1. Теорія загальних систем Людвіга Фон Берталанфі Кеннета Боулдінга .....	90
7.2. Концепція управління згідно з цілями Пітера Друкера .....	92
7.3. Модель “Мак-Кінсі 7С” Томаса Пітерса і Роберта Уотермана.....	94
7.4. Концепція стратегічного управління Ігоря Ансоффа... 96	
7.5. Загальні стратегії Майкла Портера .....	99
7.6. Особливості та тенденції сучасного менеджменту ....	102
<b>Тема 8. Зародження та розвиток наукових досліджень</b>	
<b>менеджменту в Україні.....</b>	<b>105</b>
8.1. Управлінська думка в Україні до початку XX ст. ....	106
8.1.1. Розвиток управлінської думки в Україні до середини XIX ст. ....	106
8.1.2. Управлінська думка в Україні з другої половини XIX ст. до 1917 р. ....	111
8.2. Розвиток науки управління в Україні за радянських часів .....	118
8.3. Розвиток сучасної науки управління в Україні.....	130

<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ.....</b>	<b>134</b>
<b>Тема 1. Методологічні засади теорії і організації.....</b>	<b>134</b>
1.1. Сутність поняття “організація”.....	134
1.2. Закони організації.....	136
1.3. Принципи організації.....	138
1.4. Етапи розвитку організації.....	139
<b>Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі.....</b>	<b>142</b>
2.1. Організаційні теорії.....	142
2.2. Еволюція теоретичних концепцій організації.....	152
2.3. Основні моделі організації.....	153
2.4. Сучасна організаційна парадигма.....	156
<b>Тема 3. Організація як система.....</b>	<b>162</b>
3.1. Системний підхід у теорії організації.....	162
3.2. Формування системних уявлень у роботах класиків.....	163
3.3. Принципи організації як системи А. Файоля.....	164
3.4. Загальна теорія систем (В. Афанасьєв, І. Блауберг, В. Дружинін, П. Лоуренс, Б. Юдін).....	166
3.5. Елементи організації.....	169
<b>Тема 4. Організація як соціум.....</b>	<b>172</b>
4.1. Соціальна організація і соціальна спільність.....	172
4.2. Основні види соціальних організацій.....	175
4.3. Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах.....	179
<b>Тема 5. Організаційний процес.....</b>	<b>182</b>
5.1. Принципи управління.....	182
5.2. Методи управління.....	188
<b>Тема 6. Самоорганізація.....</b>	<b>191</b>
6.1. Природничо-наукові початки синергетики.....	191
6.2. Синергетична концепція самоорганізації.....	193
6.3. Гнучкість організації.....	195
6.4. Стійкість організації.....	200
<b>Тема 7. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації.....</b>	<b>206</b>
7.1. Внутрішнє середовище організації.....	207

7.2. Зовнішнє середовище організації.....	210
7.3. Методи дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації .....	219
<b>Тема 8. Організаційне проектування.....</b>	<b>226</b>
8.1. Організаційна структура управління: концептуальні терміни і поняття .....	227
8.2. Види організаційних структур .....	233
8.3. Організаційне проектування: сутність, методи, технологія .....	250
8.4. Оцінювання ефективності організаційних форм управління .....	265
<b>Тема 9. Культура організації .....</b>	<b>270</b>
9.1. Сутність та характеристики організаційної культури .....	270
9.2. Типологія організаційних культур.....	275
9.3. Корпоративна культура та процес її формування .....	283
<b>Практичні завдання.....</b>	<b>289</b>
<b>Список використаної та рекомендованої літератури.....</b>	<b>329</b>

## ПЕРЕДМОВА

Менеджмент — процес планування, організації, мотивації та контролю, спрямований на досягнення мети організації через професійно підготовлених до цього людей. На менеджмент впливають закони різних суспільних наук.

У сучасних умовах розвиток менеджменту зумовлений потребою формування у працівників усіх рівнів нового управлінського мислення.

Це видання розраховане на студентів, які починають системне вивчення менеджменту за напрямом підготовки “Менеджмент і адміністрування”, а також буде корисним майбутнім економістам та підприємцям, що мають бути обізнані з основами менеджменту та управління. Фахівцям, які продовжують своє навчання й отримують другу вищу освіту, воно стане у нагоді для систематизації власного управлінського досвіду та здобуття теоретичних знань з основ менеджменту.

Навчальний посібник підготовлено за програмою нормативної дисципліни “Менеджмент і адміністрування”, укладеної відповідно до галузевої компоненти державних стандартів вищої освіти за галуззю знань 0306 “Менеджмент і адміністрування” та освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів з менеджменту. В першу частину навчального посібника увійшли 2 змістові модулі “Історія менеджменту” та “Теорія організацій”.

За структурно-логічною схемою підготовки менеджерів, вивчення навчальної дисципліни “Менеджмент і адміністрування” проводиться протягом 4 семестрів, яке розпочинається з опанування змістовими модулями “Історія менеджменту” та “Теорія організацій”.

Підготовлений навчальний посібник містить авторські навчально-методичні розробки, навчальні програми, методичні розробки до самостійної роботи студентів, які використовуються при викладанні навчальних дисциплін “Історія менеджменту” та “Теорія організацій” в Міжрегіональній Академії управління персоналом. У роботі авторами викорис-

тано власні розробки, а також матеріали сучасних зарубіжних і вітчизняних фахівців з менеджменту. Це праці В. А. Барінова, Л. А. Бурганової, С. А. Валуєва, Д. М. Гвишиани, І. Н. Герчикової, О. М. Гірняка, Дж. Л. Гібсона, Ф. Ж. Гуїяр, Дж. Н. Келлі, Н. І. Кабушкіна, В. М. Кожухара, Р. А. Коренченко, О. Є. Кузьміна, Г. Р. Латфулліна, М. Х. Мескона, Б. З. Мільнера, Г. Мінцберга, Г. Л. Монастирського, Г. В. Осовської, С. Робінс, С. В. Рогожина, В. В. Стадника, Р. Х. Холла, Ф. І. Хміля, А. В. Шегди та ін.

Кожна тема навчального посібника містить перелік основних питань для вивчення; ключові поняття і терміни; питання для роздуму, самоперевірки та повторення; теми рефератів і доповідей. Змістовий модуль “Теорія організацій” містить інтерактивні творчі ситуаційні завдання, які доцільно використовувати на практичних заняттях та під час самостійної роботи студента. Змістовий модуль навчального посібника закінчується списком використаної та рекомендованої літератури.

Керівники авторського колективу: Баєва Олена Вікторівна, доктор біологічних наук, професор, директор Українсько-Російського інституту менеджменту та бізнесу ім. Б. Хмельницького МАУП, завідувач кафедри адміністративного та медичного менеджменту; Новальська Надія Іванівна — кандидат економічних наук, професор МКА, заступник завідувача кафедри адміністративного та медичного менеджменту МАУП.

Окремі теми написали: змістовий модуль “Історія менеджменту” — Н. І. Новальська; змістовий модуль “Теорія організацій”: О. В. Баєва — теми 7, 8; Л. В. Лазоренко — тема 9; С. Ф. Радзімовська — тема 3; Н. М. Суліма — теми 1, 2, 5, 6; Л. В. Старих — тема 4.



## ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

### ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ І ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ЯК НАУКОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ

- 1.1. Організація як форма діяльності людей. Необхідність управління організаціями.
- 1.2. Еволюція управлінської думки як предмет історії вчень менеджменту.
- 1.3. Основні положення традиційного і сучасного менеджменту.
- 1.4. Еволюція вимог до менеджерів.
- 1.5. Школи управління. Етапи еволюції менеджменту.

Ключові поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• організація;</li><li>• формальна організація;</li><li>• неформальна організація;</li><li>• управління;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• менеджмент;</li><li>• еволюція;</li><li>• практика менеджменту;</li><li>• школи управління</li></ul>

#### **1.1. Організація як форма діяльності людей. Необхідність управління організаціями**

За всіх часів управління організаціями — складний процес, який поєднав елементи науковості й мистецтва. У сучасних умовах цей процес ще більш ускладнився, насамперед у зв'язку з різкими, часто непередбачуваними змінами, що відбуваються як у самих організаціях, так і поза ними.

Ще на початку розвитку людства думка людини привела її до розуміння необхідності об'єднання зусиль для вирішення життєвих проблем, спрямованих на задоволення тих чи інших потреб. Відтоді об'єднання (організації) — норма життя людей.

Отже, життя людей, їхнє минуле, сьогодення і майбутнє, так чи інакше пов'язані з діяльністю організацій — малих і великих підприємств сфери виробництва і бізнесу; шкіл, коледжів і університетів; лікарень і поліклінік; дослідницьких інститутів і лабораторій; урядових установ різних рівнів, видів і розмірів; закладів культури тощо. У якому б суспільстві люди не жили, саме в межах організацій і через них вирішуються їхні життєві проблеми, спрямовані на задоволення існуючих потреб. Тому сама організація є формою діяльності людей.

**Організація** — це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

**Організації класифікують** за такими ознаками: за способом та метою утворення; за характером адаптації до змін; за принципами управління; за функціональними ознаками; за кількістю цілей; за взаємодією структурних підрозділів; за формами підприємництва; за величиною; за юридичним статусом.

**Формальна організація** — це безособистісна система, в основі якої лежить принцип доцільності, свідомого руху до поставленої мети. У ній передбачені лише службові зв'язки між індивідуумами, що впливає на стабільність структури, ієрархію і строго визначені зони для кожного члена організації. Формальна організація створюється з волі керівництва. З моменту створення вона стає соціальним середовищем, у якому люди взаємодіють не завжди відповідно до розпоряджень керівника. Люди з різних груп спілкуються під час проведення зборів, після роботи. Із соціальних відносин народжується безліч дружніх та неформальних груп, які разом утворюють неформальну організацію.

**Неформальна організація** — це система соціальних зв'язків, норм і дій, що склалася спонтанно, стихійно. У такої організації відсутні єдині цілі. Люди у неформальній організації взаємодіють в результаті більш-менш тривалого міжособистісного і внутрішньогрупового спілкування.

Формальна організація створюється за бажанням керівництва, неформальна — спонтанно. Зазвичай люди знають,

чому вони вступають у формальні організації: вони або хочуть досягти цілей організації, або їм потрібна винагорода у вигляді прибутку, або керуються почуттям престижу, який пов'язаний з належністю до цієї організації.

Структуру і тип формальної організації керівництво буде свідомо, за допомогою проектування, а структура і тип неформальної організації виникають унаслідок соціальної взаємодії.

Оскільки неформальні організації не підлягають управлінню, то термін “організація” надалі означатиме формальну організацію.

Розглянемо **загальні характеристики, ознаки формальних організацій:**

1. *Наявність ресурсів* (основних — люди (людські ресурси) і фізичних — капітал, земля, матеріали, технології, інформація). Мета будь-якої організації — перетворення ресурсів для досягнення певних результатів.

2. *Залежність від зовнішнього середовища.* Зовнішнє середовище — певні економічні умови, споживачі, профспілки, урядові акти, законодавство, організації-конкуренти, система цінностей у суспільстві. Останнім часом багато чинників цього середовища набувають справді глобального характеру. Вітчизняні фірми через жорстку конкуренцію на зовнішніх ринках, протистоять іноземним компаніям, що, своєю чергою, потребує знань міжнародного права, розуміння культурних цінностей, традицій і звичаїв різних країн і народів тощо.

3. *Підрозділи* — це частини організації, що охоплюють групи людей, які виконують конкретні завдання (цілі) для досягнення загальної мети.

4. *Горизонтальний поділ праці* — це поділ праці між зайнятими за видами власне виробництва на складові компоненти.

5. *Вертикальний поділ праці* — це координація діяльності складових (підрозділів) організації. Сутність управління полягає у координації роботи працівників. Без управління діяльність організації неможлива.

У складній організації в умовах ринкової економіки управління як функція власника неможлива. Виникає потреба в спеціальній діяльності – *менеджменті* (управлінні) і спеціальній професії – *менеджері*.

Поняття організації нерозривно пов'язане з менеджментом. У відомій книзі американських учених *М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури* “Основи менеджменту” наведено таке визначення менеджменту: “...це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджмент – функція, вид діяльності в найрізноманітніших організаціях”.

Коли йдеться про менеджмент, мається на увазі існування “менеджера” – професійного управлінця, який усвідомлює, що він – представник особливої професії, а не просто інженер або економіст, який займається управлінням. Зазвичай менеджер має спеціальну фахову підготовку.

Отже, управління викликане потребою узгодження дій для отримання очікуваного результату спільної діяльності людей.

**Менеджмент** – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації. Інакше кажучи, це діяльність, спрямована на ефективне придбання, розміщення і використання робочої сили і матеріальних ресурсів для досягнення цілей.

Теоретичне ж відображення знань про менеджмент, його функції, цілі і сфери становить *вчення менеджменту*. Як наука вчення менеджменту існують у вигляді концепцій, сутність і історія розвитку яких збагатили і продовжують збагачувати сучасну теорію і практику управління.

## **1.2. Еволюція управлінської думки як предмет історії вчень менеджменту**

Хоча організації як форма об'єднання людей для досягнення спільної мети існують багато років, але до середини XIX ст. практично ніхто не замислювався над тим, як управляти нею системно. Ідея про те, що організацією можна управляти на

науковій основі почала формуватися саме у цей період. Причиною тому були зміни, які внесла промислова революція у виробничий процес та середовище функціонування організацій.

Розглядаючи еволюцію управлінської думки, треба пам'ятати, що організація — це досить давнє явище в суспільному житті. Навіть доісторичні люди жили організованими групами. Безперечно, весь цей час існувала і **практика управління**, яка у різні періоди не була однаковою. Проте як **наукова дисципліна** управління виникло лише наприкінці ХІХ — на початку ХХ ст. Бум менеджменту в найрозвиненіших країнах, насамперед у США, припадає на період після Другої світової війни.

Поняття “менеджер” стало означати професію, “менеджмент” — галузь досліджень. З'явилися концепції, школи, підручники, спеціальна література.

Розглянемо сутність поняття “менеджмент”. У своєму розвитку термін “менеджмент” мав багато різних трактувань і понять, які весь час змінювалися. Нині під менеджментом мається на увазі управління будь-яким соціальним об'єктом, володіння майстерністю управління, високий професіоналізм, що поєднує в одній особі власника й організатора виробництва, який забезпечує його високу ефективність і продуктивність.

Міжнародна практика розглядає менеджмент як синонім управління соціально-економічними процесами в умовах підприємницької корпорації або акціонерної компанії.

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає чотири визначення терміна “менеджмент”: спосіб (манера) спілкування з людьми, мистецтво управління; специфічні здібності й адміністративні навички; орган управління і адміністративна одиниця. Цим словом визначають функцію, навчальну дисципліну, професію й галузь наукових досліджень. Можливість застосування менеджменту безмежна. Він має місце як у державних, так і в громадських організаціях, а також там, де намагаються досягти мети за мінімуму

затрат засобів і коштів. Саме тому науковий статус менеджменту має дуже невизначений і розпливчастий характер.

Основою для визначення поняття “менеджмент” є погляди *А. Сміта* на природу вільного підприємництва, роль ринку і функції держави. На його думку, природне бажання людей покращити свій добробут — доволі потужний стимул. Якщо створити можливість діяти без перешкод, то він здатен забезпечити розквіт суспільства.

*П. Друкер*, американський науковець у галузі менеджменту, дає таке пояснення терміна “менеджмент”: він специфічно американського походження і навряд чи може бути перекладений на якусь іншу мову, в т. ч. англійську; він означає функцію, а також людей, які її виконують; вказує на соціальне або посадове становище, й водночас означає навчальну дисципліну, галузь наукового дослідження. Однак навіть в американському вживанні менеджмент неадекватний як поняття: в організаціях, які не мають відношення до бізнесу, звичайно, не говорять про менеджмент і менеджерів.

Важливо розрізнити менеджмент як функцію і практику, і менеджмент як галузь знань і дисципліну.

Як *практика* менеджмент має дуже глибокі корені — елементи його спостерігаються вже за 5000 років до н. е. (у Давній Греції, Стародавніх Єгипті, Китаї, Індії та ін.). Проте у вигляді систематизованого знання, науки його ще не було навіть у часи *А. Сміта* і *К. Маркса*, які вважали, що економіка підпорядкована дії об’єктивних економічних законів, які не залежать від людини. Відповідно до них і треба організовувати економічне життя, виробництво національного багатства. Великий англійський класик політичної економії, основоположник неокласики *А. Маршалл* додав чинник організації (менеджмент) до трьох інших чинників виробництва — землі, праці і капіталу. Проте і він не визначав менеджмент як центральний чинник.

Нині загально визнано, що конкурентоспроможність окремих організацій, економічне процвітання нації загалом зале-

жать від рівня *практичного управління* і від якості розробок теоретичного менеджменту. Наявність природних багатств, виробнича і технологічна оснащеність тих чи інших країн є другорядним чинником.

Загальновизнаним стало і розуміння того, що вирішення практичних проблем управління прямо залежить від успіхів *теоретичного менеджменту*. Проте це визнання аж ніяк не прояснило традиційного для управлінської думки питання: менеджмент — це наука чи мистецтво, що ґрунтується на досвіді? У цьому, як уявляється, криється причина того, що “науково” обґрунтовані рішення часто дають не тільки користь, а й значну шкоду. Адже залежать вони, у кінцевому підсумку, тільки від реальної влади і прийнятих рішень.

Отже, менеджмент — це не лише сфера практичної діяльності, а й винятково важлива *самостійна галузь знань*, наукова й навчальна дисципліна. Її становлення, розвиток, еволюція — не завжди послідовні кроки вперед.

**Предметом історії вчень менеджменту** саме і є вивчення процесу еволюції управління як знання взагалі, так і наукової дисципліни зокрема.

**Завданням історії вчень менеджменту** як науки є вивчення виникнення управління і застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують стійку, надійну, перспективну й ефективну діяльність.

### **1.3. Основні положення традиційного і сучасного менеджменту**

Основу теорії і практики традиційного менеджменту становлять шість основних положень, які стосуються масштабу, завдання, цілей і характеристики традиційного менеджменту.

Менеджмент — це управління бізнесом, а бізнес є унікальним і винятково справою підприємця.

“Соціальні обов’язки” менеджера не можуть задовольнятися рамками економічних розрахунків і є швидше стимулюючими чинниками й обмеженнями, покладеними на менедж-

мент, ніж його цілями і завданнями. Вони здійснюються поза підприємством і за межами звичайного робочого дня.

Головне завдання менеджера — мобілізація енергії ділової активності на виконання визначених завдань. Критеріями є ефективність праці й адаптація до зовнішніх змін.

Основну увагу менеджмент приділяв саме робітникові фізичної праці — кваліфікованому або некваліфікованому, як одному з ресурсів й елементів витрат. Найвище досягнення традиційного менеджменту полягає в тому, що за умов суспільної праці він зробив робітника продуктивним. Важливим питанням до середини ХХ ст. залишалися продуктивність й управління працею робітника; а головним досягненням менеджменту стала мобілізація, підготовка й управління великою кількістю робітників на виробництві.

Менеджмент — це наука, принаймні наукова дисципліна, що не залежить від культурних цінностей і особистих поглядів, як і елементарні операції арифметики, закони фізики або інженерні розрахунки. Водночас теорія і практика менеджменту вбачали у державі та її економіці природне середовище для ділового підприємництва.

Менеджмент є результатом економічного розвитку і виник він тоді, коли бізнес переріс господаря, який усе робив сам. Спочатку менеджмент виник на великих підприємствах (залізниця, сталеливарні заводи, універсальні магазини тощо), а в ті сфери економіки, де підприємства були невеликими, він прийшов значно пізніше. І деякі з них на сьогодні управляються за принципом: один господар робить усе сам, у кращому разі він має помічників. Ці положення і нині лежать в основі теорії і практики менеджменту, особливо у розвинених країнах.

Для порівняння системи поглядів на управління у ХХ ст. розглянемо сутність поняття парадигма.

**Парадигма менеджменту** — це система понять, уявлень, що сформувалася на основі вивчення, аналізу й узагальнення реалій дійсності, змінюючись відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища організації.



В управлінській і економічній науках **парадигма** — це система поглядів, що випливають з основних ідей і наукових результатів видатних учених і визначають стрижень мислення основної маси дослідників і практиків-керівників.

На різних етапах розвитку виробництва парадигма відображає панівну ідеологію щодо ефективності управління. Парадигма впливає і на практичну менеджерську діяльність, зокрема на систему пріоритетів, якими керуються менеджери, і на технологію менеджменту.

У першій половині ХХ ст. вирішальним чинником успіху в бізнесі стала здатність випускати максимальну товарну масу за мінімальних витрат. Успіху досягали менеджери, які відмінно знали технологію і відповідно організовували виробництво. Досягненнями у цьому напрямі були нормування праці, її раціональна організація, конвеєрна система виробництва та ін. Потреби в маркетингу практично не було.

Парадигму менеджменту цього періоду формували:

- домінування технологічних питань виробництва над соціальними;
- раціоналізація організації праці;
- мінімізація витрат виробництва;
- довгострокове планування діяльності.

У 30-х роках ХХ ст. ринок “ущільнився”, його канали переповнилися товарною масою. На відміну від попереднього етапу, коли продавалося все, що вироблялося, як істотну ознаку ринку почали розглядати попит покупців. Провідною ідеєю парадигми менеджменту стала маркетингова орієнтація виробника.

Сучасна система поглядів на менеджмент сформувалася у 70–80-х роках ХХ ст. Основні положення, що характеризують відмінності в поглядах на управління в період індустріального розвитку (стара парадигма) і постіндустріального розвитку (нова парадигма) наведено в табл. 1.

Сутність сучасного менеджменту зводиться до добре налагодженої системи з чіткою ієрархією і відповідними відносинами відповідальності. Менеджер-підприємець, навпаки,

надає перевагу корпоративній погодженості: “горизонтальній” організації з відносною відповідальністю, що “підриває” його владу, але тут панує думка, що компенсує це довіра.

Таблиця 1

### Порівняльна характеристика старої та нової парадигми менеджменту

<b>Стара парадигма</b> (Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу)	<b>Нова парадигма</b> (Р. Уотерман, Т. Пітерс, І. Ансофф, П. Друкер)
Підприємство — це закрита система, цілі, завдання та умови діяльності якої відносно стабільні	Підприємство — це відкрита система, яка в єдності розглядає фактори зовнішнього і внутрішнього середовища
Зростання масштабів виробництва товарів і послуг як головний фактор успіху і конкурентоспроможності	Орієнтація не на обсяги випуску, а на якість товарів і послуг, на задоволення потреб споживачів
Головне завдання менеджменту — раціональна організація виробництва, ефективне використання усіх видів ресурсів та підвищення продуктивності праці	Ситуаційний підхід до управління, визнання важливості швидкості та адекватності реакцій, що забезпечують адаптацію до умов існування фірми
Головне джерело додаткової вартості — робітник та продуктивність його праці	Головне джерело додаткової вартості — люди, які мають знання та умови для реалізації їх потенціалу
Система управління, яка побудована на контролі усіх видів діяльності, функціональному розподілі праці, нормах, стандартах і правилах виконання робіт	Система управління орієнтована на підвищення ролі організаційної культури, нововведень, мотивацію працівників та стиль керівництва

Найважливішим завданням менеджменту є організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів, забезпечення рентабельності діяльності підприємства і його стабільного становища на ринку.

Сучасний менеджмент характеризується:

- 1) зміною змісту планування;
- 2) всебічним дослідженням факторів успішної діяльності;
- 3) орієнтацією управління на досягнення стабільних успішних результатів;
- 4) розвинутою теорією і практикою маркетингу;
- 5) розробленням ефективних технологій прийняття рішень;
- 6) широким застосуванням математичних методів і досягнень інформатики в управлінні на базі ПК;
- 7) розвинутою мережею розрахункових систем і засобів комунікацій;
- 8) активною участю персоналу в управлінні;
- 9) дедалі більшим зверненням до здорового глузду, простих істин.

#### **1.4. Еволюція вимог до менеджерів**

Ідеальний образ сучасного менеджера передбачає наявність у людини відповідних якостей та вмінь.

**Якості менеджера** — це сукупність характеристик менеджера, зумовлених наступними чинниками: генотипом людини, впливом соціуму, освітою, досвідом.

*Генотип людини* є підґрунтям для формування таких якостей, як здатність до ризику; лідерські якості; стресорезистентність.

*Вплив соціальних факторів* зумовлює формування наступних якостей менеджера: відповідальність; прагнення до професійного зростання; авторитетність; внутрішній контроль; толерантність. Соціум формує такі моральні якості менеджера: патріотизм; національну свідомість; державницьку позицію; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянську позицію; чесність; доброзичливість.

*Освіта* та *досвід* надають людині спеціальних знань, умінь та навичок.

Якісні характеристики людини є необхідною умовою для формування майбутнього менеджера.

*Ф. Тейлор*, один із фундаторів науки управління, вважав що найважливішими рисами керівника є: розум, освіченість, спеціальні й технічні знання, фізична спритність та сила, тактовність, енергійність, рішучість, чесність, розсудливість і здоровий глузд, а також міцне здоров'я.

*А. Файоль* так визначає вимоги до керівника: “Перша вимога, яку має задовольняти голова великого підприємства, — бути хорошим адміністратором, тобто бути здатним передбачати, організовувати, узгоджувати й контролювати. Друга умова полягає у тому, щоб голова підприємства був компетентним у спеціальній технічній функції, властивій певному підприємству”.

Сучасні теоретики також розглядають властивості й риси характеру, необхідні для ідеального менеджера. Для порівняння наведемо кваліфікаційні вимоги до особи менеджера:

у системі управління *Великої Британії*:

- розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних особливостей і стилів роботи, володіння способами підвищення ефективності управління;
- уміння розібратися в сучасних інформаційних технологіях і засобах комунікації, необхідних для управлінського персоналу;
- ораторські здібності та вміння висловлювати думки;
- володіння мистецтвом управління людьми, добору й підготовки кадрів, регулювання стосунків серед підлеглих;
- здатність налагоджувати стосунки з клієнтами фірми, управляти ресурсами, планувати й прогнозувати діяльність;
- самооцінка своєї діяльності, вміння робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію;

*Інститут діагностики менеджменту* (м. Гамбург):

- розумові здібності: здатність давати оцінки; творче, комплексне, системне, аналітичне мислення;

- ставлення до людей, які оточують: контактність, комунікабельність, сила переконання, наполегливість, уміння співпрацювати, здатність працювати в команді;
- особисті риси: інтереси, мотивація, прагнення до успіху, гнучкість, товариськість, надійність;
- ставлення до праці: сприйняття навантаження, ініціатива під час прийняття рішень, здатність до планування, організованість;

*у системі управління у США (Інститут Геллапа):*

- здоровий глузд;
- знання справи;
- впевненість у своїх силах;
- високий загальний рівень розвитку;
- здатність доводити розпочату справу до кінця.

## 1.5. Школи управління.

### Етапи еволюції менеджменту

У науковій літературі описано багато *шкіл (концепцій)* менеджменту, а також *підходів* до його дослідження, які відіграли важливу роль у розвитку теорії і практики управління.

Кожна **школа** — це сукупність концепцій щодо розуміння сутності, принципів, функцій і методів менеджменту як організації управління і як процесу прийняття управлінських рішень на основі цілі, програми дій, інформації тощо.

На відміну від інших наук, розвиток управлінської думки не був системою знань, які накопичувалися послідовно. Навпаки, на першому етапі (до середини ХХ ст.) наука управління розвивалася одночасно за кількома відносно **самостійними напрямками** (або, як кажуть, підходами до управління), кожний з яких концентрував увагу на різних аспектах менеджменту.

Вирізняють три ранні підходи до менеджменту: класичний, поведінковий, кількісний (див. рис. 1.1).

**Еволюція менеджменту** як наукової дисципліни представляє собою ряд **етапів**, які часто співпадали.



*Рис. 1.1. Основні напрями розвитку науки управління*

**Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва** — школа наукового управління (1885–1920 рр.), школа “фордизму” (1899–1945 рр.), адміністративна школа (1920–1950 рр.). Цей етап ґрунтується на підвищенні ефективності організації на засадах удосконалення виробничих процесів та операцій. При цьому менеджерів насамперед хвилюють підходи, які включають не лише машини, станки, обладнання, різні види технологій, а й управлінські знання, організаційні структури, методи виробничого планування, способи розробки робочих місць, прийоми та навички роботи, механізми забезпечення підвищення кваліфікації та підготовки робочої сили.

**Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків** — школа психології та людських відносин (1939–1950 рр.), школа поведінкових наук (1950 р. — донині). Етап пов’язаний із визнанням людини пріоритетним фактором виробничо-господарської діяльності. При цьому основна увага приділяється соціальним аспектам: моральному та матеріальному стимулюванню працівників, стилю управління, участі працівників у процесі прийняття управлінських рішень, організаційній культурі, можливостям кар’єри та просування за службовою ієрархією. Для розглянутих етапів розвитку теорії менеджменту характерним було недооцінювання соціально-психологічних та емоційних потреб людини у процесі виробництва та управління. Як реакція на недоліки попередніх теоретичних поглядів у менеджменті виникла течія за гуманізацію відносин виробництва та управління.

**Побудова систем управління, орієнтованих на ринок** (з другої половини ХХ ст.). Етап пов’язаний із виникненням на підприємствах проблем перевиробництва, що зумовлені незабезпеченим попитом. На цьому етапі утворилися створені ринковоорієнтовані управлінські школи, що ґрунтуються на маркетингових концепціях. Етап характеризується підходом *П’єра С. Дюпона* (1870–1954) та *Альфреда П. Слоана* (1875–1966), які на початку 20-х років ХХ ст. уперше розробили організаційні принципи децентралізації для великого бізнесу. Учені розуміли, що для успішного розвитку необхідно

орієнтуватися на зовнішні зміни (на споживача) і таким чином визначили розвиток менеджменту від замкнутості до відкритості. Тим самим вони зумовили інтенсивний розвиток маркетингу.

**Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення** — школа науки управління (1950 р. — донині). Етап пов'язаний із широким застосуванням у менеджменті математики.

**Формування системних (з кінця 50-х років ХХ ст.) та ситуаційних (з 60-х років ХХ ст.) підходів.** Етап пов'язаний з розглядом організації як системи, діяльність якої постійно залежить від змінного набору обставин.

### **Комп'ютеризація управлінських процесів.**

На сучасному етапі в теорії менеджменту відображено усе те раціональне, що було досягнуто на попередніх етапах його розвитку. Якщо в умовах сьогодення розглядати розвиток теорії менеджменту в економічно розвинених країнах, то можна відзначити традиційне тяжіння вчених та менеджерів до тієї чи іншої складової теорії. Так, у США теоретичні розробки й практичне їх упровадження базується на тейлоризмі, у Німеччині, Швеції, Японії переважають погляди прихильників “руху за гуманні стосунки”.

### **Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. У чому полягає значення організації?
2. У чому полягає різниця між формальними і неформальними організаціями?
3. Визначте загальні характеристики організації.
4. Порівняйте основні положення традиційного та сучасного менеджменту.
5. Визначте основні етапи еволюції менеджменту.

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Організація як форма діяльності людей.
2. Основні положення традиційного і сучасного менеджменту.
3. Еволюція вимог до менеджерів.



## ТЕМА 2. ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ЕВОЛЮЦІЯ НАУКИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Управлінські революції.

2.2. Виникнення і розвиток наукового управління.

2.2.1. Менеджмент періоду промислової революції в Англії.

2.2.2. Індустріалізація та формування менеджменту в США.

Ключові поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• управлінські революції;</li><li>• Адам Сміт;</li><li>• Роберт Оуен;</li><li>• промислова революція;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Чарльз Бербідж;</li><li>• Енрі Юр;</li><li>• Генрі Таун</li></ul>

### 2.1. Управлінські революції

Менеджмент існує з тих пір, коли почали виникати ділові відносини між людьми, з'явилися перші організації, елементи виробничо-господарської діяльності. Управління, будучи результатом суспільного поділу праці, налічує багато тисячоліть, оскільки організації як явище суспільного життя з'явилися ще на початку виникнення цивілізації. У міру зростання спільної діяльності та її ускладнення, поглиблення спеціалізації та кооперації праці, виникла необхідність виділення управління як окремого виду трудової діяльності людини на виробництві.

Систематизація інформації про передісторію управління, яка дійшла до наших днів, надає можливість виділити кілька **управлінських революцій**.

**Перша управлінська революція** характеризується як *“релігійно-комерційна”*. Вона пов'язана з виникненням писемності у Давньому Шумері (5 тис. років до н. е.), що сприяло появі особливого прошарку жерців, які вели діловий перепис і комерційні розрахунки.

**Друга управлінська революція** отримала назву “світсько-адміністративної” і пов’язана з діяльністю вавилонського царя Хамурапі (1792–1750 рр. до н. е.). Він опублікував збірку законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними верствами населення, завдяки яким посилювався контроль і відповідальність за виконання робіт.

**Третя управлінська революція** відома під назвою “виробничо-будівельної”. Охоплює роки царювання асирійського правителя Навуходоносора (605–562 рр. до н. е.) та передбачає сполучення державних методів управління з контролем за діяльністю у сфері виробництва і будівництва.

**Четверта управлінська революція** охоплює період зародження капіталізму і стрімкого індустріального розвитку європейської цивілізації (XVII–XVIII ст.). Її головним результатом стало зародження *професійного управління*. Істотний вклад у становлення професійного управління зробили англійський економіст *Адам Сміт* (1723–1790), англійський соціаліст-утопіст *Роберт Оуен* (1771–1850), англійський математик *Чарльз Беббідж* (1792–1871) та ін. Зокрема, Р. Оуен на своїх фабриках втілював ідею соціального партнерства; Ч. Беббідж розробив методіку вивчення витрат робочого часу на виконання виробничих операцій і опублікував результати власних досліджень у книзі “Про економію матеріалів та обладнання”, яка стала першою публікацією у сфері наукового управління.

Погляди А. Сміта на природу вільного підприємництва, на роль ринку і функції держави лягли в основу теорії та практики менеджменту. Великий англійський економіст у своїй праці “Дослідження про природу й причини багатства народів” (1776 р.) та інших роботах сформулював принцип “економічної людини”, головною метою якої є прагнення до збагачення й задоволення особистих потреб. Подальші дослідження, правда, спростували цю тезу й показали, що більшою мірою були праві Стюарт і Гоббс, тому що винятково до збагачення прагнуть лише близько 12 % людей, тоді як до слави — майже 40 %.

На початку XIX ст. Р. Оуен багато часу присвятив проблемам досягнення цілей організації за допомогою інших людей. Він надавав робітникам пристойне житло, поліпшував умови їхньої праці, розробляв системи відкритої й справедливої оцінки працівників і за допомогою додаткових виплат за гарну роботу розвивав матеріальну зацікавленість. Ці реформи були унікальними щодо визначення ролі керівника. Люди здалеку з'їжджалися на його фабрику в Нью-Ланарке (Шотландія), щоб навіч побачити “цей чудовий соціальний експеримент”. Однак, незважаючи на те що фабрика була винятково прибутковою, послідовників у Р. Оуена не було.

**П'ята управлінська революція** відома під назвою “*бюрократична*” (кінець XIX — початок XX ст.). Її теоретичним підґрунтям стала концепція “раціональної бюрократії”, яка відводила важливу роль у забезпеченні ефективності управління формуванню ієрархічних структур, розподілу управлінської праці, чіткому визначенню посадових обов'язків і відповідальності менеджерів.

**Шоста управлінська революція** отримала назву “*інформаційної*”. Характеризується всебічним впровадженням у практику управління інформаційних технологій, що прискорило процеси отримання й оброблення інформації й зробило практично безмежними можливості зростання організацій. Здатність управлінського апарату швидко опрацьовувати великі масиви інформації змістила акценти у системі загального менеджменту з організації виробничих процесів на маркетинговий менеджмент, тобто переорієнтувала систему управління організацією на виявлення і задоволення потреб споживачів.

## **2.2. Виникнення і розвиток наукового управління**

Незважаючи на давню історію практики менеджменту, він виокремився в самостійну сферу людських знань, науку, лише наприкінці XIX ст. Перші праці, в яких була зроблена спроба наукового узагальнення набутого досвіду і формування основ наукового управління, з'явилася за кордоном наприкінці XIX — на початку XX ст. Це було відповіддю на потре-

би промислового розвитку, яке все більше набувало специфічних рис масового виробництва, масового збуту, орієнтації на ринки великої місткості, великомасштабні організації у формі потужних корпорацій та акціонерних товариств. У середині XIX ст. розпочався бурхливий розвиток промисловості. З'явилися гігантські підприємства, на яких працювали тисячі людей. Необхідно було координувати і контролювати їхню діяльність, забезпечувати високу якість роботи. Невідповідність старої практики і нових умов була особливо відчутною на американських підприємствах, які бурхливо розвивалися. Підприємства-гіганти відчували гостру потребу в раціональній організації виробництва та праці, в чіткій та взаємопов'язаній роботі всіх підрозділів та служб, керівників та виконавців з науково обґрунтованими принципами, нормами і стандартами.

### **2.2.1. Менеджмент періоду промислової революції в Англії**

Менеджмент не був важливим елементом промислової революції. Проте саме революція створила умови для зародження менеджменту в його теперішньому розумінні і передумови для наступної еволюції управлінської думки.

Англія була країною, де в середині XVIII ст. розпочалася промислова революція. Природно, що саме в цій країні набули подальшого розвитку економічні ідеї, що склали основу менеджменту як теорії і практики, координації людських та інших ресурсів з метою задоволення потреб ринку масового споживача. Розвиток цих ідей пов'язаний насамперед з іменами Ч. Беббіджа, Е. Юра та У. Джевонса.

Прикладом роботи з дослідження національної системи управління на рівні промислового підприємства є трактат англійського дослідника, творця першої обчислювальної (аналітичної) машини *Чарльза Беббіджа* (1792–1871) “Економіка машин і мануфактур”, опублікований в 1832 р. У ньому автор виклав результати своїх 10-літніх спостережень і експериментів у сфері управління підприємствами різних галузей, проведених з метою отримання наукових узагальнень і рекомендацій.

дацій з удосконалення організації праці і виробництва. У трактаті багато цінних ідей і міркувань з приводу поділу фізичної і розумової праці, спеціалізації у виробництві й управлінні, розміщення підприємств, застосування рахункових машин.

Ч. Беббідж склав перелік позитивних ознак спеціалізації, що надалі було використано у процесі розвитку наукового управління, стало хрестоматійним матеріалом при підготовці менеджерів. У своїй праці він висунув низку питань, що наперед визначили багато напрямів наукового менеджменту. Так, дослідник вважав за необхідне:

- аналізувати не тільки виробничі процеси, а й пов'язані з ними витрати;
- для досліджень використовувати прийняті стандарти;
- при вивченні ділової активності використовувати метод порівняння;
- визначати попит на основі статистики прибутків;
- централізувати виробничий процес;
- просувати до впровадження наукові розробки;
- при будівництві нових фабрик і заводів забезпечувати оптимальність їх розміщення відносно природних ресурсів та ін.

Ч. Беббіджа по праву можна вважати піонером наукового дослідження управління підприємством, який задовго до Ф. Тейлора відкрив ряд принципів раціональної організації виробництва.

*Енрі Юр (1778–1857)*, як і Беббідж, закликав до спеціалізації. Особливу увагу він звертав на роботу тих, хто займався організацією праці. Саме в її недоліках він вбачав соціальну причину важкої праці і злиденного становища робітників, грубого ставлення до них, зловживання дитячою працею.

Вихід із такого становища, на думку багатьох науковців, полягав у відмові від машин, великого фабричного виробництва, масового ринку товарів. Однак Юр мислив інакше. Для нього справжньою причиною зазначеної й інших проблем була слабка механізація праці. Спеціалізація праці, вважав він, яка ґрунтується не на машинному виробництві, не може

полегшити працю робітників і створити достатню кількість товарів. Потрібна спеціалізація, заснована на заміщенні живої праці машинами й устаткуванням, тобто матеріалізованою працею, капіталом.

### **2.2.2. Індустріалізація та формування менеджменту в США**

Друга половина XIX ст. — епоха значних змін у структурі й організації ділового підприємництва в США: створення величезних національних і мультинаціональних корпорацій на транспорті й у промисловості, які використовували усе нове й передове.

Вказуючи на те, у чому полягає відмінність у розвитку індустрії континентальної Європи і Північної Америки, деякі фахівці зазначають, що американці розпочали з механізації всього комплексу операцій, тоді як європейці схильні були механізувати лише окремі операції, наприклад, ткацтво або прядіння. Дотримуючись цього принципу, в Англії виготовили більше верстатів, а в США — розробили нові складальні лінії і конвеєри. Американці запозичали в готовому вигляді кращі технічні ідеї європейців й одразу перетворювали їх у конкретні технічні моделі.

Центрами технічного прогресу в Європі зазвичай були державні установи й університети, а в США — підприємства. Передові фірми мали добре оснащені лабораторії, які займалися практичним упровадженням технічних досягнень.

Переваги американської системи виробництва полягали в зростанні швидкостей машин і можливості обслуговування їх малокваліфікованими робітниками, у спрощенні складання готових виробів, деталі яких були взаємозамінними, у скороченні часу і витрат на підготовку складальників. І найголовніше, така система давала можливість організовувати виробництво продукції на ринок у кількості, що відповідає масовому споживанню.

Розвиток систем виробництв в Америці відбувався одночасно зі створенням систем транспорту і зв'язку. Сукуп-

ність цих систем і сприяла забезпеченню прискореного прогресу Америки, що, своєю чергою, вимагало систематизації менеджменту.

Одним із перших, хто розробляв нові форми управління, слід вважати *Деніела Крей Маккалума* (1815–1878). Він вважав, що для ефективного управління необхідна сувора дисципліна, конкретні і докладні інструкції, часті і точні звіти про виконувані роботи, справедлива виплата заробітної плати і премій, певна ієрархія влади, особиста відповідальність і підзвітність у всій організації. Для реалізації своєї концепції управління він розробив детальний механізм, що містив у собі принципи управління, докладну схему відповідної організації, широку інформаційну систему, засновану на використанні телеграфу, систему контролю.

Найвідомішим послідовником Маккалума був *Генрі Варнум Пурр* (1812–1905). Успіх управління він пов'язував з усвідомленням робітниками своїх обов'язків, добровільним підпорядкуванням чіткій бюрократизації, що, звичайно, вимагало гнучкості в організації.

За промислової революції в США нові індустріальні компанії зіткнулися з невідомими раніше проблемами соціального управління, координації та організації праці сотень і тисяч робітників.

Американське товариство інженерів-механіків (ASME), що виникло в 1880 р., стало безпосереднім ініціатором руху “наукового менеджменту” в США. На добровільній основі, без втручання та вказівок уряду, воно змогло об'єднати у своїх рядах найталановитішу частину менеджерів і промисловців. Товариство проводило семінари і лекції, надавало технічні консультації і допомогу менеджерам.

Американські підприємці відчули необхідність наукових досліджень у галузі управління. Уперше увагу на це звернув президент мануфактурної компанії “Тель енд Таун” *Генрі Таун* (1844–1924) у доповіді “Інженер як економіст”, з якою виступив у 1886 р. на щорічному зібранні Американського товариства інженерів-механіків. Він порушив питання про роль

управління як відносно самостійної сфери наукового знання і професійної спеціалізації, яка за своєю практичною значущістю не поступається інженерній праці. Він наголошував, що інженери повинні розвивати особливі якості, необхідні для управління виробництвом, поєднуючи професійні навички і спеціалізовані знання з організаторською роботою. У доповіді промисловець звернув увагу на те, що наявний досвід управління поки що не став предметом теоретичного узагальнення, вказав на відсутність спеціальної літератури, асоціацій. З його точки зору, за таких умов неможливо поширювати знання в галузі управління, отримувати від них вигоду. Спеціалісти вважають, що саме цей виступ Г. Тауна надихнув Ф. Тейлора на послідовне розроблення наукового менеджменту. У 1911 р. Ф. Тейлор опублікував свою працю “Принципи наукового управління”, що традиційно вважається початком визнання управління наукою і самостійною сферою дослідження.

Остаточно ідея управління як наукової дисципліни, професії та галузі досліджень сформувалася у США, що пояснюється такими обставинами:

- 1) досягнення успіхів у бізнесі в США визначалося компетентністю та здібностями будь-якого громадянина, незалежно від його походження, національності, статусу тощо;
- 2) підтримка урядом США системи освіти сприяла зростанню кількості людей, здатних виконувати різні ролі в бізнесі, в тому числі й в управлінні;
- 3) незначне регулювання бізнесу з боку уряду США у ті роки сприяло швидкому збільшенню обсягів виробництва та сприяло виникненню великих компаній, управляти якими без формалізованих засобів було неможливо.

Отже, поштовхом до наукових досліджень у сфері управління і зародження науки менеджменту стало виникнення нової форми організації бізнесу — корпорацій (акціонерних товариств). Поява управління як науки частково зумовлювалася потребами великого бізнесу, частково — спробою скористатися перевагами техніки, створеної у період промислової



революції, а частково — досягненням невеликої групи зацікавлених людей, які намагалися знайти найефективніші способи виконання роботи.

Таким чином, потреба в узагальненні та науковому обґрунтуванні засобів і прийомів успішного управління та концентрації зусиль на певних напрямках досліджень стала основою виникнення наукових шкіл у менеджменті, багато з яких існують і донині. Це було початком становлення науки менеджменту як окремої галузі знань з власним предметом, об'єктом і методами дослідження.

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Схарактеризуйте управлінські революції.
2. У чому полягає особливість процесу індустріалізації в США?
3. Яку роль відіграло Американське товариство інженерів-механіків у становленні менеджменту як науки?

### ***Темати рефератів, доповідей***

1. Менеджмент періоду промислової революції в Англії.
2. Індустріалізація в США: пріоритети управління і виробництва.
3. Поширення знань про управління. Виникнення освіти для менеджерів.

### ТЕМА 3. ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ

- 3.1. Фредерік Тейлор — засновник наукового менеджменту.
- 3.2. Науковий менеджмент Генрі Гантта.
- 3.3. Наукові розробки подружнього союзу Френка і Ліліан Гілбрет.
- 3.4. Організації та принципи управління Гаррінгтона Емерсона.

Ключові поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• школа наукового управління (раціоналістична);</li><li>• Фредерік Тейлор;</li><li>• Генрі Гантт;</li><li>• Френк Гілбрет;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ліліан Гілбрет;</li><li>• Гаррінгтон Емерсон;</li><li>• принципи продуктивності</li></ul>

**Школа наукового управління (раціоналістична) (1885–1920 рр.)** започаткувала теорію, відповідно до якої управління розглядалося як самостійна сфера наукових досліджень. Завдяки дослідженням її прихильників було виявлено, що методи і підходи, які застосовують у науці й техніці, можна ефективно використовувати для досягнення цілей організації.

**Представники школи:** *Фредерік Тейлор* — засновник школи (1856–1915), *Генрі Гантт* (1861–1919), подружжя *Френк* (1868–1924) і *Ліліан* (1878–1972) *Гілбрет*, *Гаррінгтон Емерсон* (1853–1931).

Представники школи наукового управління надавали великого значення системі стимулів для зростання продуктивності праці, розробляли рекомендації з її організації, враховуючи фізіологічні можливості людей, обґрунтовуючи норми виробітку тощо. Основними складовими цієї теорії було стимулювання високої продуктивності праці, відбір та навчання фізично й інтелектуально придатних для виконання певних видів праці людей.

Представники школи вважали, що використовуючи спостереження, виміри, логіку, аналіз, можна удосконалювати багато операцій ручної праці, добиваючись більш ефективного її виконання.

**Заслуга Ф. Тейлора і його послідовників** полягала в тому, що вони домоглися визнання менеджменту як самостійної галузі й виду діяльності. По суті було створено першу наукову школу — школу наукового управління. Методологічну основу наукового управління становив так званий *традиційний підхід* до організації, що розглядалася як така, що складається із самостійних, ізольованих один від одного елементів. Однак функціонування цих елементів підкоряється певним загальним закономірностям.

Завдання менеджменту розумілися як виявлення цих закономірностей і управління відповідно до кожного напрямку діяльності організації поза зв'язком з іншими. Таким чином, ігнорувалася реальна єдність внутрішніх процесів в організації і необхідність цілісного управління ними, а отже, обмежувалися можливості повного використання існуючого потенціалу. Крім того, представники школи наукового управління недооцінювали роль особистісного фактору, спрощено уявляли мотиви людської поведінки.

Роботи Ф. Тейлора і його послідовників присвячені питанням управління на його нижньому рівні, де відбувається безпосереднє об'єднання робочої сили з коштами й предметами праці. Питанням управління на вищому рівні приділялося мало уваги.

**Істотні недоліки школи наукового управління:** основна увага приділялася раціоналізації виробництва без урахування індивідуальних якостей працівників, нехтувалися соціальні аспекти стосунків, ігнорувалися професіоналізм і здатність кваліфікованих працівників подавати ідеї та пропозиції щодо вдосконалення роботи. Це перешкоджало ефективному використанню всього потенціалу виробничих підприємств. У своїх дослідженнях Ф. Тейлор не врахував одного досить важливого аспекту праці — людської психології. Не дивлячись на ве-

ликі досягнення запропонованої Тейлором і Гілбретами організації праці, вона була піддана критиці їхніми послідовниками.

### **3.1. Фредерік Тейлор — засновник наукового менеджменту**



**Фредерік Тейлор** — американський інженер і дослідник, якого називають “батьком наукового менеджменту”. Він пройшов шлях від робітника маленької механічної майстерні до головного інженера сталеливарної компанії “Мідвел Стіл Воркс”. Його вважають основоположником науки управління. Запропонована ним система організації праці й управлінських відносин викликала “організаційну революцію” у галузі виробництва й управління.

Тейлор Фредерік Уїнслоу народився 20 березня 1856 р. у Філадельфії (США) в родині адвоката з глибокими культурними традиціями. З раннього дитинства юний квакер Фредерік був одержимий ідеєю ефективності: розробляв найкоротші маршрути від будинку до школи, носив туфлі без зав’язок, а одного разу винайшов тенісну ракетку з ручкою у формі ложки й довів її переваги, вигравши з нею національну першість. Подорожуючи Європою, навчався у Франції й Німеччині, потім — в академії Ф. Екстера в Нью-Хемпшир. У 1874 р. Ф. Тейлор закінчив Гарвардський юридичний коледж, але через погіршення зору не зміг продовжити навчання й улаштувався працювати робітником пресу в промисловій майстерні гідравлічного заводу у Філадельфії. У 1878 р. завдяки своїй наполегливості (у цей час був пік економічної депресії) він отримав місце різнороба на Мідвельському сталеливарному заводі, працював лекальником і механіком. З 1882 р. по 1883 р. обіймав посаду начальника механічних майстерень. Паралельно, навчаючись по вечорах, здобув технічну освіту (ступінь інженера-механіка (Тех-

нологічний інститут Стівенса, 1883). 1884 року Тейлора призначено головним інженером, цього року він уперше використовує систему диференціальної оплати за продуктивність праці. Оформив патент майже на 100 своїх винаходів і раціоналізаторських пропозицій. У 1890–1893 рр. Тейлор — головний управляючий Мануфактурної інвестиційної компанії у Філадельфії, власник паперових пресів у Мене й Вісконсині. Вперше в історії менеджменту він організував власну справу з управлінського консультування. Пік його діяльності прийшовся на час роботи на Бетлехемському сталеливарному комбінаті — 1898–1901 рр. На цьому підприємстві він отримав бойове хрещення, перетворивши в точну науку роботу з лопатою, що була на той час одним з основних інструментів робітника. Зі своїм штатом працівників Ф. Тейлор упродовж п'яти місяців збирав відомості для визначення кращого способу роботи з лопатою. У 1906 р. він стає президентом Американського товариства інженерів-механіків, а в 1911 — засновує Товариство сприяння науковому менеджменту (пізніше його перейменовано на Товариство Тейлора). У віці сорока п'яти років Тейлор вирішує припинити трудитися заради грошей і разом з дружиною й трьома прийомними дітьми оселяється у Філадельфії, де почав займатися письменством, вирощуванням троянд, а також активною пропагандою гольфу. Помер Ф. Тейлор 21 березня 1915 р. від запалення легенів. Напис на його надгробному камені говорить: “Батько наукового менеджменту”.

**Основними науковими працями** є: “Тарифна система” (1895), “Цехове управління” (1903), “Основи наукового менеджменту” (1911).

**В основу системи Ф. Тейлора покладено такі принципи:**

- уміння аналізувати роботу, вивчати послідовність її виконання;
- відбір робітників (працівників) для виконання цього виду роботи;

- навчання й тренування робітників;
- співробітництво адміністрації і робітників.

Важливою характеристикою цієї системи є її практична реалізація за допомогою певних засобів, або “техніка системи”. Тейлор скрупульозно робив заміри залізної руди й вугілля, які людина може підняти лопатами різного розміру. Грунтуючись на отриманій інформації, він змінював робочі операції, щоб усунути зайві, непродуктивні рухи й, використовуючи стандартні процедури й устаткування, прагнув підвищити ефективність праці. Тейлор виявив, що максимальну кількість залізної руди й вугілля робітник може перекидати, якщо користуватиметься лопатою-совком ємністю до 8,6 кг. Порівняно з попередньою системою це дало феноменальний вигравш.

Реалізація його розробок забезпечила зростання продуктивності праці на заводах компанії в 3,5–4 рази, а заробітної плати — на 60 % завдяки більш раціональній організації праці, а не за рахунок її інтенсифікації.

Обіймаючи посаду керівника, Тейлор побачив, що між робітниками та керівниками відсутнє будь-яке співробітництво, неефективність праці скрізь прогресувала. Погано оснащені та ненавчені робітники, намагалися обмежувати норму виробітку. Спостерігаючи за тим, як працівники ухилялися від виконання службових обов’язків (працівники навмисно працювали повільніше, ніж могли б), він вивчив і захонометрував кожний елемент їхньої праці, визначив, які завдання має виконувати кожний робітник, а потім розробив найефективніший метод для виконання кожної частини загального завдання.

Ф. Тейлор особливу увагу приділяв питанням нормування праці, організації робочих місць і аналізу трудових рухів на основі вдосконаленої методики обліку витрат робочого часу. Його наукові доробки містять конкретні рекомендації щодо поліпшення праці робітників і використання засобів виробництва, введення чіткого регламенту і стандартів на засоби праці, інструменти, робочі операції і рухи, чіткого обліку робочого часу, використання диференційованої оплати праці тощо.

Ф. Тейлор дійшов висновку, що основна причина низької продуктивності праці криється в існуючій системі стимулювання робітників, яка є недосконалою. Тому першим його кроком стала розробка системи матеріальних стимулів, “прогресивної” системи оплати. Тобто, запровадивши відрядну систему оплати праці, почав збільшувати заробітну платню кожному працівникові, який виконував або перевиконував плановий рівень випуску продукції. Він вважав, що винагорода має не лише грошовий вираз і у зв’язку з цим радив підприємцям іти на поступки робітникам — відкривати їдальні, дитячі садки, вечірні курси тощо. Крім того, було доведено, що зі здійсненням відповідних удосконалень у трудовий процес, підвищується зацікавленість робітника, продуктивність праці зростає в 3–4 рази.

Ф. Тейлор пропагував активне управління виробництвом, сутність якого вбачав у тому, що робота кожного виконавця мала бути спланована керівником хоча б на день наперед і щоб кожний працівник мав інструктивні картки з визначенням конкретного завдання, засобів, методів і прийомів його виконання. Найголовнішим в управлінській роботі Тейлор вважав уміння визначати і реалізовувати цілі.

**Головна заслуга Тейлора** полягає в тому, що він розробив методологічні основи нормування праці, стандартизував трудові операції, запровадив наукові підходи до відбору, розстановки і стимулювання працівників.

Відповідно до розробок дослідника засоби управління мають включати:

1. Визначення й точний облік робочого часу й вирішення в цьому зв’язку проблеми нормування праці.
2. Відбір функціональних майстрів — з проектування роботи, рухів, нормування й заробітної плати, ремонту устаткування, планово-розподільними роботами, з вирішення конфліктів і дисципліни.
3. Введення інструкційних карт.
4. Диференціальну оплату праці.
5. Калькуляцію витрат на виробництво.

Резюмуючи, можна сказати, що головна ідея Ф. Тейлора полягала в тому, що управління має стати системою, заснованою на певних наукових принципах, здійснюватися спеціально розробленими методами й заходами. За Ф. Тейлором, необхідно проектувати, нормувати, стандартизувати не лише техніку виробництва, а й працю, її організацію й управління. Практичне застосування ідей Ф. Тейлора довело усю їх важливість, забезпечивши значне зростання продуктивності праці.

Ідея Ф. Тейлора про поділ роботи на найпростіші операції привела до створення складального конвеєра, який відіграв значну роль у зростанні економічної потужності США в першій половині XX ст.

### **3.2. Науковий менеджмент Генрі Гантта**

**Генрі Лоуренс Гантт** народився у 1861 р. Родина Ганттів володіла плантацією в штаті Мериленд, але під час громадянської війни втратила своє майно. І хоча згодом Г. Гантт зміг вступити на навчання до коледжу Джона Гопкінса, його дитинство було досить суворим. Закінчивши з відзнакою технологічний університет з дипломом інженера-механіка, він працював помічником головного інженера Ф. Тейлора в Мідвельській сталеливарній компанії. У молоді роки Гантт і Тейлор успішно співпрацювали і разом запатентували 6 винаходів. Гантт ішов за Тейлором у ті самі компанії, у які той переходив. Як і Тейлор, він відкрив власну консалтингову контору, реалізував кілька проєктів, що принесло йому широкую популярність.

**Основні наукові праці Г. Гантта** (понад 150 наукових праць): “Праця і заробітна плата” (1910), “Промислове виробництво” (1916), “Організація праці” (1919) характеризують усвідомлення ним провідної ролі людського фактора в промисловості й упевненість у тому, що робітник повинен мати можливість віднайти у своїй праці не лише джерело існування, а й отримати від неї задоволення.

Як послідовник Тейлора, Гантт насамперед займався організацією праці робітників і управлінців, розуміючи, що саме



в ній криється головне джерело зростання продуктивності праці. Так само, як і Тейлор, він акцентує увагу на спільності інтересів гармонічної співпраці робітників і управлінців, науковому доборі кадрів, прогресивних ставках, розробленні детальних інструкцій для робітників.

Г. Гантт розробив власну систему завдань і премій, відповідно до якої робітникам нараховувалася премія на додаток до регулярної щоденної оплати у разі дотримання інструкцій і виконання своїх завдань у межах установленого часу. Майстрам, як і робітникам, нараховувалися преміальні, крім того передбачалася винагорода за раціоналізаторські пропозиції, завдяки яким підвищувалася продуктивність праці. Ця система завдань і премій Гантта відрізнялася від системи Тейлора значною турботою про робітників, а його стаття “Навчання робітників в умовах індустрії і кооперування” знайшла позитивний відгук у багатьох фахівців за своєрідне проникнення в гуманістичні аспекти управління і праці.

Г. Гантт інтенсивно використовував в оперативному управлінні графічні методи, відомі нині як “графіки Гантта”. Він започаткував виробниче календарне планування на сучасній технічній основі, а згодом у своїх дослідженнях вказував і на соціальні аспекти управління.

Щоб досягти високого рівня виробничої ефективності, як зазначав Г. Гантт, менеджери повинні кожен етап трудового процесу піддати такому ж ретельному аналізу, як це роблять хіміки і біологи. На його думку, точний науковий аналіз управлінських проблем завжди безпомилково покаже такі можливості удосконалювання в методах праці, про які раніше й не підозрювали. Він вважав, що немає іншого шляху для вироблення загальних законів, як через науковий аналіз.

### **3.3. Наукові розробки подружнього союзу Френка і Ліліан Гілбрет**

Подружжя Френк Банкер Гілбрет і Ліліан Моллер Гілбрет зробили значний внесок у ранній період розвитку менеджменту.

**Френк Гілбрет** народився 7 липня 1868 р. в Фейрфілді, штат Мен, США. Його батьки походили з поселенців з Нової Англії й жорстко дотримувалися пуританських традицій. По закінченні школи працював учнем каменяра, вивчав будівельну справу, почав розробляти методи скорочення втрат робочого часу. В 1904 р. одружився з Ліліан Моллер. У 1907–1913 рр. співпрацював з Ф. Тейлором й Г. Ганттом над “науковими методами управління”. Його розробки полягали у створенні “науки про рух”. У 1912 р. Ф. Гілбрет відкрив власну консультаційну фірму, щоб сконцентрувати зусилля на “техніці управління”. Помер 14 червня 1924 р.



**Ліліан Гілбрет** народилася 24 травня 1878 р. в Окленді, штат Каліфорнія, США, в сім'ї процвітаючих вихідців із Німеччини. Навчалася у Каліфорнійському університеті. В 1911 р. завершила роботу над докторською дисертацією “Психологія менеджменту”. В 1912 р. приєдналася до діяльності консультаційної управлінської фірми чоловіка, а після його раптової смерті продовжувала керувати фірмою, писала наукові праці, читала лекції й добровільно допомагала багатьом організаціям.

Вона отримала понад 20 почесних звань та спеціальних подяк від університетів і професіональних асоціацій. Л. Гілбрет була першою жінкою, яка стала членом Спільки промислових інженерів, членом Американського товариства інженерів-механіків, а також здобула ступінь “Почесного магістра інженерних наук” Мічиганського університету, отримала звання професора у галузі менеджменту інженерних шкіл ряду університетів. Вона єдина жінка, якій була присуджена “Медаль Гілбрета” (1931) і яка отримала Золоту медаль Гантта. Ліліан Гілбрет називають “Першою леді менеджменту”. Вона була

викладачем і фахівцем із промислової психології, одним із перших учених, хто оцінив необхідність гарних людських відносин на робочому місці.

**Основні наукові праці подружжя Гілбретів:** “Вивчення рухів” (1911), “Психологія управління” (1916), “Дослідження втоми” (1916), “Прикладна наука про рух” (1917), “Наука про рух для інвалідів” (1920) та ін.

Подружжя Гілбретів займалося переважно питаннями вивчення фізичної роботи у виробничих процесах і досліджувало можливість збільшення випуску продукції за рахунок зменшення зусиль, затрачених на виробництво.

Робота подружжя Гілбретів з поліпшення вивчення рухів робітників заклала фундамент для сучасного розроблення стандартів праці, а також принципів його стимулювання за допомогою заробітної плати. Метою досліджень вивчення руху був розвиток у людини її повного потенціалу, методів роботи, поліпшення інструментів, створення для праці здорового психологічного середовища. Так, вивчаючи прийоми кладки цегли, Ф. Гілбрет скоротив кількість рухів та сконструював спеціальні пристрої в результаті чого робітник став укладати за годину 350 цеглини замість 120.

Дослідження результатів детального аналізу рухів, необхідних для виконання робочих завдань, а також зовнішніх умов їхнього здійснення, дало змогу Ф. Гілбрету закласти основи ефективного управління випуском продукції.

За допомогою методу стоп-кадрів Гілбретам удалося виявити й описати 17 основних рухів кисті руки і їх тривалість. Завдяки цьому вдалося виявити зайві рухи, які при виконанні стандартних дій на звичайному устаткуванні були зайвими, непродуктивними. Наприклад, для укладання цегли було встановлено 4 основних рухи замість колишніх 18, що забезпечило зростання продуктивності праці мулярів на 50 %. Сукупність елементарних мікрорухів робітника отримало назву “треблігами” (“требліг” – анаграма прізвища Гілберт).

У 1917 р. Ф. Гілбрет, перебуваючи на службі в американській армії у званні майора, з успіхом застосовував свою

науку рухів для навчання новобранців й реабілітації рухових функцій поранених. У 1915 р. він опублікував статтю, в якій пояснив, як наука про рухи могла б допомогти лікуванню інвалідів.

Ф. Гілбрет виступав за широке впровадження в менеджмент сучасних вимірювальних методів та інструментів. Щоб бути прибутковою, будь-яка виробнича діяльність повинна плануватися й управлятися, за нею повинні стояти здібності, досвід та знання управляючих.

Подружжя Гілбретів розробили й використали багато устроїв і механізмів. Першими застосували фотоапарат і кінокамеру для дослідження рухів робітників, винайшли мікрохронометр — годинник із секундною стрілкою, який з точністю до  $1/2000$  хв фіксував час. Мікрохронометр і сьогодні використовується при фотографуванні і вивченні дій працівника. Подружжя Гілбретів широко використовували для запису трудового процесу графіки і діаграми. Вони розвинули систему “білих карток” для персоналу, що передувала системі оцінки заслуг. Велике значення надавали написанню інструкцій з метою недопущення безладдя і непорозуміння. Гілбрети першими почали підтверджувати, що принципи менеджменту й аналіз рухів могли б ефективно використовуватися у сфері самого менеджменту.

Френк і Ліліан Гілбрети почали досліджувати причини втоми та її вплив на здоров'я і продуктивність праці. Так, Ф. Гілбрет виокремив 42 причини, які викликають втому, з яких: 15 були безпосередньо пов'язані з робочими, 14 — з навколишньою обстановкою, 13 — з рухами, які необхідно здійснити для виконання робіт.

### **3.4. Організації та принципи управління Гаррінгтона Емерсона**

Інженер-механік **Гаррінгтон Емерсон** народився в родині професора англійської літератури та місіонера. Емерсон навчався в Німеччині, Англії, Франції, Італії та Греції, говорив на 19 мовах і в 23 роки став деканом факультету іноземних

мов університету штату Небраска, США (де пропрацював з 1876 до 1882 р.). Упродовж наступних 20 років займався економічними й інженерно-економічними дослідженнями для компанії Burlington Railroad й консулював по всьому світові. Як інженер-консультант він реорганізував компанії Archison і Terekau Santa Fe Railroad, на яких упровадив системи калькуляції витрат, ведення бухгалтерського обліку і преміальної заробітної плати. Саме завдяки таким нововведенням він отримав популярність як перший “інженер з ефективності”.

**Основні наукові праці Г. Емерсона:** “Ефективність, як основа виробничої діяльності й заробітної плати” (1908), “12 принципів ефективності” (1913 р.).

У книзі “Ефективність, як основа виробничої діяльності й заробітної плати” Г. Емерсон порівнював неефективність дій людини й ефективність методів, якими користується навколишня природа, і зробив висновок про те, що тільки людська неефективність є причиною бідності людства. Він вважав, що проблему неефективності праці можна вирішити двома способами:

*по-перше*, за допомогою спеціально розроблених методів, що дало б можливість людям домагатися максимальних результатів, на які вони здатні для вирішення завдань або досягнення поставлених цілей;

*по-друге*, за допомогою методів постановки цілей, що вимагають максимальної продуктивності, на яку здатен виконавець роботи.

При всій прихильності ідеям Тейлора, висновки Емерсона істотно відрізнялися від уявлень патріарха школи наукового менеджменту. Це стосується його ідеї про залежності ефективності від розмірів організації і її організаційної структури. Він звернув увагу на важливість обґрунтованої структури організації. Неефективна структура організації, на його думку, може значно знизити економію. З його досліджень вивиснувалося, що економія від операцій у великих масштабах, або збільшення віддачі від масштабу, має межу, після якої настає неефективність, або зменшення віддачі від масштабу,

а причиною неефективності виробництва є неефективна структура організації (або неефективність структури щодо запланованих масштабів виробництва).

Г. Емерсон надавав великого значення стандартизації. Для оцінювання результатів праці він пропонував використовувати стандарти (більшою мірою, ніж завдання), маючи на увазі професійні стандарти, або “попередньо встановлені набори правил, що визнані більшістю у цій сфері виробництва”. Особливу увагу він приділяв стандартизації обліку витрат, знаючи з власного досвіду, що в цьому закладено великий потенціал підвищення ефективності.

Видатний інженер-механік також розробив принципи підвищення ефективності не тільки виробничої праці, а й будь-якої діяльності людини: у державному управлінні, зовнішній політиці, військовій справі, на транспорті і в домашньому господарстві. Г. Емерсон скромно заявляв, що не відкрив нічого нового, тому що ці принципи діють уже упродовж багатьох мільйонів років у різних формах природи і життя, що вони прості, зрозумілі й елементарні. Він визначав ефективність як максимально вигідне співвідношення між витраченими зусиллями, грошима, обладнанням тощо та економічним результатом. Це визначення не втратило свого значення і нині.

#### ***Основні принципи управління за Г. Емерсоном:***

1. Чітке визначення цілей — вихідний пункт управління.
2. Здоровий глузд, що складається у визнанні помилок і пошуку їх причин.
3. Компетентна консультація на основі залучення професіоналів з метою вдосконалення управління.
4. Дисципліна, яка забезпечена чіткою регламентацією діяльності, контролем, своєчасним заохоченням.
5. Справедливе ставлення до персоналу.
6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.
7. Диспетчерування за принципом “краще диспетчерувати хоча б не сплановану роботу, ніж планувати роботу, не диспетчуючи її”.

8. Норми й розклади, що сприяють пошуку й реалізації резервів.
9. Нормалізація умов праці.
10. Нормування операцій, що складаються в стандартизації способів їх виконання, регламентуванні часу.
11. Письмові стандартні інструкції.
12. Винагорода за продуктивність.

На думку Емерсона, неефективність і втрати в організації будь-якої роботи можуть бути усунуті тільки тоді, коли діють одночасно всі 12 принципів. Максимальна неефективність може мати місце по одній із двох причин: або ці принципи невідомі на цьому підприємстві, або відомі, але не практикуються. У будь-якому разі ефективність страждає. Якщо принципи не діють, ефективність практично недосяжна.

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Визначте основні засади наукової школи управління.
2. Визначте основні недоліки наукової школи управління.
3. Схарактеризуйте принципи, які було покладено в основу системи Ф. Тейлора.
4. У чому полягала головна ідея “системи завдань і премій” Г. Гантта?
5. Чи знайшли своє застосування наукові розробки Френка і Ліліан Гілбрет?
6. Перелічіть основні принципи управління за Г. Емерсоном. Які з цих принципів можна застосовувати в управлінні сучасним бізнесом?

### ***Теми рефератів, доповідей***

1. Система організації праці й управлінських відносин Фредеріка Тейлора.
2. Наукові розробки Френка і Ліліан Гілбрет.
3. Науковий менеджмент Генрі Гантта.

## ТЕМА 4. АДМІНІСТРАТИВНА ШКОЛА УПРАВЛІННЯ

- 4.1. Анрі Файоль: особистість і кар'єра.
- 4.2. Функції та принципи управління Анрі Файоля.
- 4.3. Ліндал Урвік.
- 4.4. Джеймс Муні.
- 4.5. Вчення Макса Вебера про бюрократію.

Ключові поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• адміністративна школа управління;</li><li>• Анрі Файоль;</li><li>• принципи менеджменту;</li><li>• елементи менеджменту;</li><li>• Ліндал Урвік;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• закони і принципи організації;</li><li>• Джеймс Муні;</li><li>• Макс Вебер;</li><li>• бюрократія</li></ul>

**Адміністративна школа управління (1920–1950 рр.)** — один із напрямів економічної думки першої половини ХХ ст., який належить до класичного напрямку менеджменту. Адміністративну школу називають ще **класичною школою в управлінні** або **школою адміністративно-бюрократичного підходу**.

Виникнення цієї школи пов'язують з ім'ям *Анрі Файоля* (1841–1925).

**Представники школи:** американський учений *Лютер Гюлік* (1892–1978), німецький соціолог *Макс Вебер* (1864–1920), англієць *Ліндал Урвік* (1891–1983), Джеймс Муні (1892–1960). Вони досліджували організацію в широкому плані, намагалися визначити загальні характеристики і закономірності організації загалом.

**Основний внесок представників адміністративної школи в теорію управління** полягав у тому, що вони розглядали управління як універсальний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних функцій, і виклали основні принципи управління.

**Мета адміністративної школи** — створення універсальних принципів управління. При цьому її представники вихо-



дили з ідеї, що дотримання цих принципів безперечно забезпечить успіх організації. Ці принципи стосувалися двох основних аспектів:

- 1) розробка раціональної системи управління організацією;
- 2) побудова структури організації і управління працівниками.

У результаті теоретичних розробок представників адміністративної школи в управлінні виробництвом почали застосовувати, окрім традиційної лінійно-функціональної організації, гнучкі структури: дивізійну, матричну, програмно-цільову та ін.

**Розробки класичної школи** не втратили свого значення і до нашого часу: базові функції менеджменту, обґрунтовані А. Файолем, є основою функціональної побудови управління в теперішніх організаціях; сформульовані принципи управління певною мірою застосовують у сучасному менеджменті; багато елементів бюрократичної організації управління, на яких наголошував М. Вебер, є основою внутрішніх відносин між структурними підрозділами тощо.

**Недолік адміністративної школи** полягав у тому, що її представники мало уваги приділяли соціальним аспектам управління.

#### 4.1. Анрі Файоль: особистість і кар'єра

**Анрі Файоль** (1841–1925) — французький економіст, підприємець, організатор. Розвив і поглибив низку важливих концепцій наукового управління, запропонував раціональний підхід до організації промислового підприємства. Обґрунтувати класичний (адміністративний) напрям у менеджменті А. Файоль зміг завдяки величезному особистому досвіду.

А. Файоль народився в 1841 р. в передмісті Стамбула, Турція, де його батько керу-



вав будівництвом мосту через бухту Золотий Ріг. У 1847 р. його родина повернулася на батьківщину у Францію. А. Файоль був наймолодшим студентом серед випускників Гірського інституту Франції. У 19 років, маючи диплом гірського інженера, він приступив до роботи на одній із шахт компаній вуглевидобувного і залізоливарного об'єднання *Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville*. Досяг значних успіхів у розробці техніки для боротьби з підземними пожежами. У віці 25 років був призначений на посаду керівника шахтами компанії. Одночасно займався дослідженням проблем геології, пише і публікує роботи з безпеки гірського видобутку. У 1888 р., коли компанія знаходилася на межі банкрутства, його призначено на посаду генерального керівника. Кілька років не виплачувалися дивіденди; ливарне виробництво не давало прибутків; поклади вугілля були майже вичерпані. Після ряду структурно-організаційних перетворень і реалізації заходів з економії компанія відновила свою діяльність. У 1918 р. під керівництвом Файоля вона отримала статус “непохитної”. Як частина великої гірничодобувної і металургійної групи в Центральній Франції компанія функціонує і нині. З цією фірмою Файоль пов'язав усю свою професійну кар'єру, а після виходу у відставку в 1918 р. і до кінця життя продовжував зберігати посаду президента компанії. Очоливши компанію на межі банкрутства, він домігся того, що вона стала однією з наймогутніших, фінансово стійких, таких що славляться своїми адміністративними, технічними і науковими кадрами. Досягнення таких успіхів керованої ним компанії, Файоль пояснював як результат послідовного й систематичного застосування в управлінні низки доволі простих, але, як він був твердо переконаний, максимально ефективних і повсюдно застосовних принципів. Як інженер він велику увагу приділяв удосконаленню технічної сторони виробництва, без чого неможливо збільшити обсяг продукції. Як менеджер успіх компанії Файоль пов'язував з реалізацією продукції, фінансовими і бухгалтерськими функціями організації.

У своїй головній книзі “Загальна промислова адміністрація” (1916) А. Файоль узагальнив управлінський досвід і створив логічно струнку систематичну теорію менеджменту. Своєю практикою як ефективного лідера і своїми працями французький економіст довів, що управлінню можна навчитися тільки в тому випадку, якщо теорія строго сформульована. Саме тому, вийшовши у відставку, він присвятив свій час популяризації теорії адміністрування: виступав на різних конференціях і симпозіумах, створив французький Центр адміністративних досліджень і намагався застосувати свої ідеї в реорганізації державного і суспільного управління Франції.

**Основні наукові праці А. Файоля:** “Загальне і промислове управління” (1916), “Адміністративна теорія держави” (1923).

А. Файоль першим поставив проблему організованого навчання менеджменту. Науковця хвилював той факт, що за його життя не існувало навчальних закладів, де можна вивчати менеджмент. Такі заклади не існували тому, вважав він, що не було загальної теорії, без якої викладання менеджменту неможливе.

## **4.2. Функції та принципи управління Анрі Файоля**

У теорії адміністрування А. Файоль вирізняє дві частини. Перша — пов’язана з розумінням функцій управління, друга — з розумінням його принципів. У Файоля функція визначає сферу діяльності, відповідальності і компетенції керівника. Вона відповідає на запитання, що робить керівник. Навпроти, принцип відповідає на запитання, як керівник робить це.

Різниця між функціями і принципами полягає в тому, що функції — обов’язкові елементи управлінського процесу. Зникнення одного з таких елементів веде до порушення всієї технології управління. Вони чітко вивірені, структуровані і є частиною “науки адміністрування”. Принципи втілюють суб’єктивний досвід керівника, його філософію, вони не жорстко пов’язані між собою, тому можуть замінятися, доповнюватися або істотно трансформуватися залежно від конкретної ситуації.

Узагальнюючи власний багаторічний досвід практичної управлінської діяльності, А. Файоль виділив *шість функцій ділової організації*: технічну (виробництво), комерційну (закупівля, збут, обмін), фінансову (раціональне використання власного і залученого капіталу), бухгалтерську (облік, статистика, аналіз), захисну (захист майна і людей), управлінську (адміністративну).

А. Файоль стверджував: “Управляти — означає прогнозувати, планувати, організовувати, керувати, координувати і контролювати”.

Управлінська діяльність може розрізнятися залежно від розмірів організації, рівня управління, інших факторів, але обов’язково включає в себе такі **функції управління**:

- 1) *планування* (врахування майбутнього і розробка програми дій);
- 2) *організація* (побудова матеріального і соціального організмів підприємства);
- 3) *розпорядництво* (спонукання працівників до продуктивної праці);
- 4) *координація* (пов’язування, об’єднання, гармонізація усіх дій та зусиль);
- 5) *контроль* (перевірка реального виконання за встановленими правилами та виданими розпорядженнями).

Видатний економіст зазначав, що складний процес управління можна розділити на послідовно пов’язані сфери та функції. Його думка, що управління є безперервним процесом, який починається з планування та закінчується контролем, і нині є актуальною.

Розроблені Файолем принципи управління успішно застосовуються керівництвом багатьох процвітаючих компаній і донині.

#### **14 “універсальних принципів управління” А. Файоля:**

- 1) *поділ праці* (як технічної, так і управлінської);
- 2) *влада і відповідальність* (паритет влади і відповідальності, поєднання формальної влади з особистими якостями керівника);

- 3) *дисципліна*;
- 4) *єдиноначальність* (працівники повинні отримувати вказівки тільки від одного керівника);
- 5) *єдність керівництва* (кожний вид діяльності організації повинен мати єдиного керівника);
- 6) *підпорядкування індивідуальних інтересів загальним інтересам організації*;
- 7) *винагорода* (винагорода має бути справедливою, відповідати внеску і очікуванням працівників);
- 8) *централізація* (конкретні умови діяльності визначають ступінь централізації (децентралізації) управління);
- 9) *скалярний (ступінчастий) ланцюг* (команди мають передаватися скалярним ланцюгом прямої підпорядкованості керівників — від вищого до нижчого рівня);
- 10) *порядок* (кожний працівник організації повинен займати визначене місце);
- 11) *справедливість* (відданість персоналу має забезпечуватися поєднанням доброти і справедливості з боку керівництва);
- 12) *стабільність робочого місця для персоналу* (висока плинність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, який дорожить посадою, має перевагу над талановитим інженером, який не дбає про збереження робочого місця);
- 13) *ініціатива* (підлеглих треба стимулювати до вияву ініціативи);
- 14) *корпоративний дух* (співробітники повинні усвідомлювати свою єдність, спільність і особливість).

Загалом теорія А. Файоля зводилася до того, що управління повинно базуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків працівників, регламентації їхньої праці аж до детального опису окремих управлінських операцій.

На засадах розробок А. Файоля у 20-х роках ХХ ст. сформульовано поняття організаційної структури управління підприємством.

### 4.3. Ліндал Урвік

**Ліндал Урвік** (1891–1983) народився 3 березня 1891 р. у Малверні, Вустершир; вивчав історію в Рептонському коледжі й Оксфордському університеті (новий коледж). У 1912 р. отримав ступінь бакалавра, а потім ступінь магістра. Допризовну підготовку проходив в Рептоні й Оксфордї. З 1912 до 1914 р. працював у сімейній компанії; а в 1916 р. став її компаньйоном. У серпні 1914 р. покликаний до армії в чині другого лейтенанта. Отримав звання капітана; був нагороджений “Почесним хрестом за військові заслуги”; у 1916 р. переведений у штаб дивізії; у 1917 р. одержав звання майора і був нагороджений “Орденom Британської імперії”. Демобілізувався після закінчення Першої світової війни в грудні 1918 р. У 1919–1921 рр. працював у Fawness Brothers & Company в Уорчестері. З 1922 до 1926 р. був співробітником Rowntree & Company у Йорку. Займався створенням Управлінської дослідницької групи (1926–1928). У 1928–1933 рр. обіймав посаду директора Міжнародного інституту менеджменту в Женеві, віце-президента Британського інституту управління, багато разів запрошувався для консультацій у США та інші країни. У 1934 р. був одним із засновників, а пізніше керівником Utwick Orr & Partners, фірми, що консультувала клієнтів з організаційних і управлінських проблем. Вийшовши на пенсію в 1965 р., переїхав до Австралії, де помер 5 грудня 1983 р.

Перелік назв і тем його доповідей за 1950–1965 рр. наведено на сторінках його бібліографії, складеної згодом співробітниками Utwick Orr Company. Серед назв доповідей, спеціально підготовлених Л. Урвіком для опублікування на кошти компанії, слід виокремити: “Чи є менеджмент професією?” (1958), “Життя і діяльність Ф. У. Тейлора” (1957) і “Шістнадцять питань по відбору і підготовці керівників” (1958). Величезною популярністю користувалася його “Золота книга менеджменту” (1956), у якій зібрано й проаналізовано документи про життя і діяльність сімдесятьох “піонерів”, які зробили найбільший внесок у розвиток теорії і практики менеджменту.

Починаючи з середини 50-х років ХХ ст., співробітництво Л. Урвіка з різними організаціями усе більш набувало міжнародного характеру. Він нерідко отримував запрошення з різних країн для участі в конференціях національних наукових товариств і центрів викладання менеджменту, причому в багатьох випадках тексти його доповідей згодом видавалися.

Міжнародна діяльність Л. Урвіка отримала загальне визнання і високу оцінку. Першою його нагородою стала Золота медаль Міжнародного комітету з організаційних наук (1951 р.). Він став першим англійцем, обраним членом ученої ради (заснованої в 1958 р.), Міжнародної академії менеджменту, і згодом нагородженим Пам'ятною золотою медаллю Гантта.

Л. Урвік автор понад **40 книг і наукових досліджень** у галузі менеджменту: “Менеджмент завтрашнього дня” (1933), “Елементи адміністрування” (1943) та ін.

У 1934 р. Урвік видав книгу “Елементи адміністрації”, у якій задумав об'єднати в одне ціле ідеї Файоля, Тейлора, Рейлі і Муні. Він вважав, що менеджмент є соціальною наукою, якій не вистачає строгості і точності природознавства. Однак й існуючих знань цілком достатньо для ефективного управління, треба тільки систематизувати їх на основі наукового методу.

Ці автори рухалися в одному напрямі дослідження і часто розробляли елементи, які, хоча і формулювалися по-різному, були досить схожі, незважаючи на різницю країн і культур. Л. Урвік робить головний висновок: незалежно від того, ким і де ці елементи розвивалися, усі вони мають бути пов'язаними загальною структурною схемою. Більше того, на його думку, дуже корисна і надійна структура управлінських знань вже існує. Вона лише потребує деякого уточнення співвідношення елементів з огляду на особливості культур різних країн.

Звичайно, це не означає, що внесок Урвіка в теорію менеджменту обмежений популяризацією ідей попередників. Для нього були і власні оригінальні спроби розвитку управлінської науки. “Синтетичний підхід” Урвіка полягав у розширенні числа управлінських принципів і функцій. У системі Файоля було 14 принципів, а Урвік називає 29 принципів управління. Прин-

цип порядку Файоля (“місце для кожного і кожний на своєму місці”), який відігравав у нього не найголовнішу роль, у концепції Г'юліка й Урвіка стає чільним. Тільки тепер він вказує на необхідність “відповідності людей структурі”. І взагалі, організаційна структура повинна розроблятися зі знанням справи, як і будь-який технічний проект. Будувати організацію під людей — найбезперспективніший шлях, вважає Урвік.

Інший принцип, що відіграв важливу роль у “синтетичній” теорії, названо діапазоном контролю. Щоб знизити навантаження на керівника, Урвік пропонував делегувати частину його повноважень помічникам. Максимально можливе делегування особливо необхідне для вищих менеджерів. Їм Урвік рекомендує застосовувати тейлорівський “принцип винятку”: приділяти увагу лише значним виняткам і порушенням установлених правил.

Таким чином, Л. Урвік розвив і поглибив основні положення А. Файоля, приділивши основну увагу розробці **законів і принципів організації**:

1. *Відповідність людей і структури*: спочатку варто детально розробити структуру організації, а потім добирати фахівців, які щонайбільше відповідають вимогам структури.

2. *Створення спеціального і генерального штабів*: основною функцією спеціального штабу повинна бути розробка рекомендацій для керівника організації; основні завдання генерального штабу — підготовка і передача наказів керівника, контроль поточної роботи і допомога керівництву в координації діяльності “штабних” фахівців.

3. *Порівнюваність прав і відповідальності*: недостатньо покладати на лінійних керівників тільки відповідальність за якусь діяльність, необхідно також делегувати їм владу, яка відповідає рівню їхньої відповідальності.

4. *Діапазон контролю*: оптимальна кількість осіб, безпосередньо підлеглих одному керівникові (такий діапазон становить величину  $7 \pm 2$ , тобто кількість безпосередніх підлеглих може коливатися від 5 до 9 осіб).



5. *Спеціалізація*: можливі три типи спеціалізації управління — за метою, за операцією, за типом споживача або географічною ознакою.

6. *Визначеність*: для кожної посади варто письмово визначити права, обов'язки, відповідальність, відносини і зв'язки з іншими особами.

#### **4.4. Джеймс Муні**

**Дж. Д. Муні** (1892–1960) народився в Клівленді, штат Огайо. Він здобув учений ступінь у галузі бізнесу в університеті Нью-Йорку, а потім захистив дисертацію, здобувши учений ступінь доктора технічних наук. Висококваліфікований інженер був водночас досвідченим керівником. Обіймав важливі посади в різних великих компаніях, зокрема посаду віце-президента компанії “General Motors”. Тож інтерес до цілей і координації дій в організації був для нього не випадковим.

Разом з Аленом Рейлі Муні підготував дві книги — “Прогресуюча індустрія” (1931) і “Принципи організації” (1939).

Основна ідея Муні і Рейлі полягає в тому, що ефективна організація — це система, побудована на строго формальних принципах. Тільки за таких умов вона добре працюватиме. Будучи досвідченими практиками й інженерами, вони прагнули сконструювати модель організації на основі логічно пов'язаних між собою і несуперечливих принципів.

Відповідно до підходу Муні і Рейлі першим і найважливішим принципом організації виступає координація. Вивчаючи різні установи, компанії і державні організації, Муні і Рейлі переконалися, що дії людей повинні мати запропонований набір обов'язків і погоджуватися між собою. У спільній діяльності люди досягають більшого ефекту, ніж порізно, про що й стверджує принцип координації. Цей принцип як норматив зобов'язує погоджувати посадові функції не лише по горизонталі, а й по вертикалі. Наприклад, піднімаючи важкий предмет, що не під силу кожному окремо, група робітників координує свої дії в напрямі до загальної мети і загальної вигоди. У такій узгодженості і виражається перевага організації.

Однак для координації дій не двох-трьох, а десятків і сотень людей, потрібен центр, що регулюватиме і синхронізуватиме загальні зусилля. Інакше кажучи, має бути лідер, наділений відповідними повноваженнями або владою.

Скалярний принцип описує вертикальну координацію. Термін “скалярний” походить від слова “скейл”, що означає сходи, рух соціальними сходами нагору, до кар’єри. Скалярний принцип означає ієрархічну побудову організації, розташування рівнів управління зверху вниз.

З функціонального принципу випливає, що існує три і тільки три функції, які лежать в основі всіх інших організаційних функцій — планування, виконання і контроль. Коли ці функції пов’язані між собою, вони складають базис принципу координації.

Муні і Рейлі переконані, що принципи формальної організації універсальні, вони можуть бути застосовні у всіх сферах, у тому числі й промисловості.

#### **4.5. Вчення Макса Вебера про бюрократію**

**Макс Вебер** (1864–1920) походив із заможної інтелігентної родини. Закінчив знаменитий Гейдельберзький університет, де вивчав юриспруденцію. Одночасно займається політекономією, економічною історією, психологією, етнографією, релігієзнавством. Однак усі ці науки, у тому числі і юриспруденцію, він вивчав насамперед в історичному аспекті.

М. Вебера вважають безперечним класиком світової соціології, енциклопедично освіченим ученим, політичним і суспільним діячем. Серед його робіт є такі, що присвячені проблемам соціології праці, промисловій праці й організації управління.

Науковець вважав, що управління організаціями слід здійснювати на суто раціональній, знеособленій основі, оскільки це дає змогу чітко визначати посадові обов’язки та відповідальність працівників і реально оцінювати їхню роботу. Він вважав, що організація буде ефективнішою, гнучкішою, якщо меншою мірою залежатиме від волі й бажання конкретних людей. Мене-

джері на такому підприємстві не повинні бути його власниками, які часто діють надто ризиковано й суб'єктивно, а мають працювати згідно з правилами і процедурами, що гарантує передбачуваність їхньої поведінки. Однак це ефективно лише для великих компаній і відносно стабільних умов господарювання, що було характерно для першої половини ХХ ст. В подальшому, як показав досвід, дотримання бюрократичних правил і процедур стало негативно впливати і на імідж, і на розвиток підприємств.

М. Вебер виокремлює три **типи організації**:

1) *харизматична* (керівник має надзвичайно привабливі для підлеглих особисті риси);

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

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

Згідно з **теорією “ідеальної бюрократії”** М. Вебера (1920 р.) наявність бюрократії розглядається як необхідний засіб, що забезпечує розробку формальних правил управління. Як особливий соціальний прошарок, що спеціалізується на управлінні, бюрократія зародилася ще до нашої ери і з того часу, наголошував Вебер, залишається незмінним атрибутом класового суспільства. Він розумів бюрократію як професіоналізм у галузі управління, що заснований на оволодінні не лише необхідними навичками, а й особливого роду раціональним знанням. Теорія Вебера не містила описів конкретних організацій. Він пропонував бюрократію швидко як якусь нормативну модель, ідеал, до досягнення якого організації повинні прагнути.

**Основні елементи “ідеального типу” адміністративної організації бюрократії за М. Вебером:**

1) *чіткий розподіл праці*, що веде до появи висококваліфікованих фахівців на кожній посаді (поділ праці, відповідно до якого вся діяльність, необхідна для досягнення цілей ор-

ганізації, розчленовується на елементарні, найпростіші операції; це створює умови для чіткого визначення відповідальності кожного члена організації за ефективне виконання своїх обов'язків);

2) *ієрархія влади*, що формує ланцюг наказів або посадовий принцип (відповідно до якого кожний службовець в адміністративній ієрархії відповідає перед вищестоящою особою не тільки за свої рішення і дії, а й усіх підлеглих йому осіб; щоб відповідати за роботу підлеглих він повинен мати авторитет, владу над ними, давати накази, яким вони мають підкорятися);

3) *наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів*, що забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і скоординованість різних завдань (правила являють собою стандарти й інструкції, що забезпечують одноманітність у здійсненні кожного завдання, незалежно від того, хто зайнятий його виконанням, а також визначає відповідальність індивідуальної діяльності);

4) *формалістична безособовість керівника* (ідеальний керівник управляє організацією відповідно до раціональних стандартів, не допускаючи втручання особистих міркувань і емоцій; якщо в керівника складається певне яскраво виражене негативне або позитивне ставлення до того чи іншого підлеглого, чи клієнта, то воно неминуче вплине на його офіційні рішення і, звичайно, зашкодить справі; неупередженість сприяє однаково справедливому ставленню до всіх працівників, а отже, і розвитку демократичних принципів в адміністрації);

5) *організація найму на роботу в суворій відповідності до технічних кваліфікаційних вимог, а також захист службовців від безтідставних звільнень* (така відповідність визначається за допомогою офіційних іспитів, а досягається в результаті спеціальної підготовки, навчання — це суть системи “просування” по службі адміністративних працівників; разом із відповідною заробітною платою, прагнення “зробити кар'єру” розвиває “корпоративний дух” серед службовців, стимулює їхню інтенсивну діяльність в інтересах організації).

**Переваги бюрократії** полягають у створенні раціональних структур з широкими можливостями їх універсального застосування, а **недоліки** — у формуванні тенденції нівелювання людей. Загалом формалізм бюрократії призвів до розповсюдження спрощених схем управлінської діяльності. Вчення про бюрократію значно вплинуло на американську концепцію менеджменту 30–40-х років ХХ ст.

**Недоліком бюрократичних моделей організації** є серйозні соціальні дефекти (робітники не займалися вирішенням виробничих проблем, що виникали, не було творчого пошуку, оскільки всі рішення щодо проблем організації приймав управлінський центр і доводив їх до робочих місць скалярним ланцюгом розпоряджень).

### **Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. Визначте основні засади школи адміністративного управління.
2. Схарактеризуйте принципи, які було визначено А. Файо-лем.
3. Розкрийте сутність принципу “корпоративний дух”.
4. Назвіть основні закони і принципи організації Л. Урвіка.
5. У чому полягає сутність теорії “ідеальної бюрократії” М. Вебера?
6. Схарактеризуйте основні елементи “ідеального типу” адміністративної організації бюрократії за М. Вебером.

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Анрі Файоль: особистість і кар’єра.
2. Уніфікація завдань менеджменту. Ліндел Урвік.
3. Цілі організації і координація дій. Джеймс Муні.
4. Бюрократія як “ідеальний тип” адміністративної організації.

## ТЕМА 5. ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН

- 5.1. Хоторнські експерименти. Джорж Елтон Мейо.
- 5.2. Гюго Мюнстерберг.
- 5.3. Філософія бізнесу Меррі Фоллет.
- 5.4. Наукові погляди Фріца Ротлісбергера.

Ключові поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• школа людських відносин;</li><li>• Джорж Елтон Мейо;</li><li>• хоторнські експерименти;</li><li>• Гюго Мюнстерберг;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• промислова психологія;</li><li>• Меррі Фоллет;</li><li>• Фріц Ротлісбергер</li></ul>

**Школа людських стосунків** або **школа руху за гуманні стосунки** (1930–1950 рр.) виникла як реакція на недоліки попередніх теоретичних поглядів у менеджменті. У 20-х роках ХХ ст. різко посилилася критика школи наукового менеджменту, якій протиставлявся новий напрям, претензійно названий “гуманістичним викликом”. Після майже 25-літньої монополії наукового менеджменту, розвиток управлінської думки в напрямі урахування людини і її потреб, посилення уваги вчених до проблем мотивації працівників привели до появи нової наукової школи управління.

**Представники школи:** *Елтон Мейо (1880–1949)* – засновник школи, *Мері Паркер Фоллет (1868–1933)*, *Гюго Мюнстерберг (1863–1916)*, *Честер Ірвінг Бернард (1886–1961)*, *Фріц Ротлісбергер (1898–1974)* та ін.

У центрі уваги теоретиків цієї школи знаходиться людина, її індивідуальна поведінка й міжособистісні стосунки. В основу концепції людських стосунків покладено ідею, що застосування прийомів управління міжособистісними стосунками досягнення гармонії у взаєминах між менеджерами і працівниками приводить до зростання продуктивності праці та ефективності організації.

На початку 20-х років ХХ ст. менеджери американської компанії General Electric на своєму заводі Western Electric у Хотор-

ні (недалеко від Чикаго) запропонували провести дослідження умов праці і продуктивності. Після того, як дослідники Хоторна опублікували свої результати, стало очевидним, що народжується унікальний комплексний науковий напрям. Фактично ці роботи означали вступ в епоху школи людських відносин у теорії менеджменту і суміжних наук. Соціологи раптом зацікавилися проблемами промисловості, а такі питання, як мотивація, комунікація і лідерство, стали легітимними темами в управлінських дослідженнях поряд з вивченням трудових рухів і витрат часу, плануванням, організацією і контролем.

На основі робіт Мейо, Фоллет та Бернарда було сформульовано нову філософію людських стосунків, яка враховувала психологічні мотиви поведінки людей у процесі виробництва, проблеми групових відносин, групові норми, конфлікти і співробітництво, комунікаційні бар'єри, неформальні організації. На цьому етапі менеджмент показав залежність результатів праці від існуючих психофізіологічних умов та її мотиваційних характеристик. На підставі концепції “людських стосунків” було розроблено рекомендації стосовно того, як треба керувати підлеглими, як змусити їх змиритися з подальшою інтенсифікацією праці тощо.

Прихильники концепції “людських стосунків” стверджували, що економічні інтереси людей є не єдиними спонукальними мотивами, що людину можна також заохотити до праці задоволенням її соціальних і психологічних потреб. Йшлося про прагнення до особистого визнання, формування почуття колективізму, власної значущості тощо.

### **5.1. Хоторнські експерименти. Джордж Елтон Мейо**

**Джордж Елтон Мейо** (1880–1949) народився в Австралії. Навчався у медичному інституті, але не закінчив його, став вивчати етику, логіку і філософію. Переїхавши до Шотландії, багато займався медициною і дослідженнями в галузі психопатології. Познайомився з творами Еміля Дюркгейма і Зігмунда Фрейда, що значно вплинули на його формування. На початку 20-х років ХХ ст. Мейо переїжджає до США, де всту-

пає до школи фінансів і комерції при Пенсільванському університеті. З 1926 р. Мейо обіймає посаду професора індустріальної соціології в Гарварді.

**Основні наукові праці:** “Людські проблеми в індустріальному суспільстві” (1933), “Соціальні проблеми індустріального суспільства” (1945).

У 1927 р. американська дослідницька рада запросила Е. Мейо в Хоторн на підприємство фірми “Вестерн електрик Компані”, де проводилися експерименти з удосконалення робочих місць. Проблема полягала в тому, що дослідники не могли пояснити, чому покращання умов праці не корелювало з рівнем продуктивності праці. Наприклад, регулюючи освітленість, дослідники фіксували зростання продуктивності праці там, де за їхніми очікуваннями вона мала знижуватися, і навпаки.

У знаменитих хоторнських експериментах, що послужили початком руху “людських відносин”, Е. Мейо і його гарвардські колеги виявили, що замість науково обґрунтованої (за допомогою хронометражу) норми в 7312 операцій, визнаною адміністрацією “Вестерн електрик Компані”, робітники виконували в день 6000–6600. Не було сумнівів, що вони спокійно могли робити більше, але припиняли роботу ще до закінчення зміни.

На основі проведених у Хоторні експериментів, Е. Мейо зробив висновок, який полягав у тому, що високу продуктивність забезпечує не лише раціоналізація роботи (умов праці, форми її оплати, фізіологічного стану робітника), а й стосунки між людьми в процесі її виконання. Створення комфортної у психологічному плані атмосфери (доброзичливе, уважне ставлення керівництва до робітників, довіра до керівника тощо) сприяє поліпшенню їхньої роботи.

Цей ефект вивів дослідників на необхідність обліку психологічних явищ у колективах. Як результат — виникла наука про те, як треба вести роботу з людьми, в інститутах почали відкриватися відділення із психології праці. Пізніше результати досліджень Е. Мейо стали відомими у всьому світі: вони були перекладені на 24 мови.



Основні результати експериментів Е. Мейо і Ф. Ретлісбергера суперечили “науковому менеджменту”, підтверджуючи принцип, що головна мета управління підприємством — підвищення і підтримка високого рівня продуктивності праці залежить від соціально-психологічних факторів. Тобто висока продуктивність пояснювалася соціальними умовами, в яких знаходилися працівники, людськими відносинами в організації — між працівниками в групі, між працівниками і менеджерами.

Хоторнські експерименти, що принесли Е. Мейо світову популярність, були не першими його дослідженнями. Ще в 1923–1924 рр. на текстильній фабриці у Філадельфії він вивчав причини плинності кадрів. Загалом на фабриці вона складала 50–60 % у рік, однак у прядильному цеху вона піднялася до рівня 250 %. Адміністрація фабрики з цього приводу звернулася в Гарвардський університет, де саме працював Е. Мейо. Ретельно вивчивши умови праці в прядильному цеху, він відзначав, що виконувана робота відповідає усім критеріям “монотонної моделі”. Існувала соціальна ізоляція, була відсутньою стимулююча винагорода, песимістичний соціально-психологічний клімат. Попередники Е. Мейо не досягли успіху тому, що головною причиною вважали погані умови праці (освітлення, пил і шум).

Е. Мейо провів ретельне інтерв’ювання робітників і встановив основні причини: неможливість спілкуватися один з одним на робочому місці, падіння престижу професії. Він запропонував запровадити перерви в роботі й оплату за виробіток, в результаті плинність кадрів скоротилася до 60 %, а продуктивність праці зросла на 15 %. Значно покращився психологічний клімат. І головне досягнення Е. Мейо — фактично зник песимізм людей, вони стали виглядати менш утомленими й більш життєрадісними.

## **5.2. Гюго Мюнстерберг**

**Гюго Мюнстерберг** (1863–1916) вважається батьком школи промислової психології. Народився в Німеччині. Отримавши освіту в Лейпцигу, у 1892 р. переїжджає до Америки, де створює у Гарварді наукову лабораторію з психології. Як професор

Гарвардського університету активно веде викладацьку і наукову роботу.

Визнаний лідер експериментальної психології, Мюнстерберг досліджує поведінку людей у всіх сферах людської діяльності: у виробництві, освіті, при розкритті злочинів і у вихованні. Результати досліджень він викладає як у найпопулярніших і найдоступніших журналах (наприклад, “Для домогосподарок”), так і в суто наукових виданнях. Публікації Мюнстерберга користувалися незмінним успіхом.

У 20-х роках ХХ ст. значним внеском у практику управління стало виникнення психотехніки. Психотехніка (термін запропонований у 1903 р. німецьким психологом В. Штерном) розробляла конкретно-психологічні методи вирішення практичних задач. Засновником її вважається Г. Мюнстерберг. Помітним суспільним явищем психотехніка стає в роки Першої світової війни. Діапазон розв’язуваних нею завдань був досить широкий: профвідбір і профконсультації, професійне навчання і раціоналізація праці, боротьба з професійним стомленням і травматизмом, психогігієна і психотерапія, нарешті, створення психологічно обґрунтованих конструкцій машин і устаткування.

### 5.3. Філософія бізнесу Мері Фоллет



**Мері Паркер Фоллет** (1868–1933) народилася в містечку Квінсі, Массачусетс. Навчалася у Тоерській академії в Брейнтрі, де й з’явилися у неї перші ідеї, які згодом сформували її багатогранну особистість як мислителя у сфері менеджменту. У 1894 р. вона потратила свій спадок на можливість навчатися у Society for Collegiate Instruction of Women, спонсором якої був

Гарвард. У 1898 р. Мері Паркер Фоллет закінчила Редкліф, отримавши найвищий бал за свої досягнення. У 1900 р. починає працювати волонтером у Роксбері, виконуючи роль соціального працівника. З 1908 р. обіймає посаду голови Комітету жіночої місцевої ліги розширеного використання шкільних забудов. У 1911 р. Фоллет та її колеги відкрили Соціальний центр при Вищій школі східного Бостону. Вона також надавала допомогу іншим соціальним центрам у Бостоні.

У 1917 р. М. Фоллет обійняла посаду віце-президента National Community Center Association, а вже у 1918 р. — опублікувала свою книжку щодо спільнот, демократії та влади “Новий стан”.

У наступній книзі “Креативний досвід” (1924) авторка більш детально розповіла про свої ідеї щодо креативної взаємодії людей у групових процесах.

У 1926 р. М. Фоллет переїжджає до Англії, де продовжує працювати й одночасно навчається у Оксфорді. У 1928 р. проводить консультації із Лігою Націй та Міжнародною організацією праці у Женеві.

У свої пізні роки Фоллет стала відомою у сфері бізнесу письменницею та лектором. Починаючи із 1933 р., вона була лектором у Лондонській школі економіки.

Мері Паркер Фоллет померла у 1933 р. під час візиту до Бостона. Після смерті її рукописи та промови були зібрані та опубліковані у 1942 р. в книзі “Динамічна Адміністрація”, а в 1995 р. Паулін Грем, відредагувавши цю збірку, видала книгу “Мері Паркер Фоллет: Пророк Менеджменту”.

М. Фоллет завжди виступала захисником людських стосунків у менеджменті. Її робота контрастувала з підходом “наукового менеджменту” Ф. Тейлора та була логічним продовженням робіт Френка та Ліліан Гілбрет. Закликаючи комплексно підходити до розгляду процесів управління, вона критикувала тейлоризм за однобічність, механіцизм, ігнорування психологічних аспектів. З її точки зору, теорія

управління повинна базуватися на досягненнях наукової психології, а не на інтуїтивних, рутинних уявленнях про природу людини і мотиви її поведінки.

**Основні елементи концепції управління, визначені М. Фоллет:**

*Елемент 1.* Участь робітників в управлінні організацією.

*Елемент 2.* Ідея конструктивного конфлікту й інтеграційної єдності в бізнесі.

*Елемент 3.* Інтеграційна ідея у розвитку понять авторитету і влади.

*Елемент 4.* Досягнення цілей організації за допомогою координаційних і контрольних зусиль.

*Елемент 5.* Визначення типу лідерства в координаційній організації.

1. Однієї з перших М. Фоллет висунула ідею “участі робітників в управлінні”, вважаючи, що не існує “різниці між тими, хто керує, і тими, ким керують. Це є якоюсь мірою неясним”. Вона була переконана, що робітники неминуче беруть участь в управлінні, коли вони на власний розсуд вирішують, як виконати накази керівників. Однак “прогресивне керівництво” повинно розвивати у робітників почуття не тільки індивідуальної, а й спільної відповідальності. Фоллет закликала створювати на підприємствах атмосферу “справжньої спільності інтересів”, на основі якої може бути забезпечений максимальний внесок усіх робітників та службовців в ефективність організаційної діяльності.

2. М. Фоллет розвила ідею конструктивного конфлікту й інтеграційної єдності в бізнесі. Вона вважала, що конфлікти варто розглядати “як нормальний процес” діяльності організації. При цьому Фоллет розрізняла 3 типи вирішення конфліктів: “домінування” — перемога однієї сторони над іншою; “компроміс” — угода, досягнута за рахунок взаємних поступок; “інтеграція” — найбільш конструктивне примирення суперечностей, коли жодна зі сторін нічим не жертвує, і обидві сторони виграють.

3. Особливу увагу Фоллет приділяла проблемі “влади” і “авторитету”. Вона завжди звертала увагу на взаємодію між менеджментом та працівниками, зберігаючи цілісний підхід до сучасного менеджменту та лідерства. Ідентифікувала лідера, як людину, яка “бачить загальне, а не часткове”. Фоллет була однією з перших (і довгий час залишалася однією з не багатьох), хто інтегрував ідею організаційного конфлікту в теорію менеджменту. Її іноді називають “матір’ю вирішення конфліктів”.

М. Фоллет висунула ідею “спільної влади” замість “домінуючої влади”, характерної для прихильників єдиноначальності, наголошуючи, що не поділ влади та її делегування, а інтегрування діяльності усіх ланок організації забезпечує максимальну ефективність.

У 1924 р. у своєму есе “Влада”, для диференціації насильницької влади від співучасницької влади, М. Фоллет ввела в обіг терміни єдиної влади — “power-over” та спільної влади “power-with”. Вона намагалась довести, що спільна влада набагато потужніша, ніж єдина.

4. На думку М. Фоллет, не можна впровадити контроль в організації доти, доки немає єдності й кооперації між усіма її ресурсами: матеріальними й людськими. Будь-яка ситуація виходить з-під контролю, якщо не погоджені інтереси. Менеджер контролює не окремі елементи, а складні взаємозв’язки, контролює не людей, а ситуації. Яким чином досягається така конфігурація? М. Фоллет звертається до нової філософії контролю, за якою функція контролювання це:

- швидше контроль подій, ніж людей;
- швидше співвідносний контроль, ніж той, що перекриває усі функції та структури.

М. Фоллет виявила, що люди бояться слова “контроль” і відчувають, що контроль ущемляє їхні права.

Відома письменниця формулює чотири загальних принципи, якими повинен керуватися адміністратор, забезпечуючи координацію:

- 1) координація шляхом прямого контакту з особами, відповідальними за роботу;

- 2) координація на ранніх стадіях;
- 3) координація як взаємозв'язок усіх факторів ситуації;
- 4) координація як безперервний процес.

Працівники, відповідальні за яку-небудь проблему, повинні контактувати безпосередньо і вирішувати цю проблему під час особистої зустрічі, а не за посередництвом вищого керівництва. Якщо керівник хоче домогтися щирої координації, він не тільки сам повинен делегувати повноваження, а й простежити, щоб це зробили його підлеглі.

5. На думку авторки, основним завданням лідера є визначення мети організації. Лідер повинен переконати своїх співробітників у тому, що ними має бути досягнута не його мета, а загальна мета, породжена бажаннями і діяльністю групи. Найкращий лідер — це той, хто просить людей служити не йому, а загальному результату. Такий лідер має не послідовників, а чоловіків і жінок, які працюють з ним. Мета і цілі компанії повинні бути інтегровані з цілями окремих працівників і груп, а це вимагає вищого стандарту лідерства.

#### **5.4. Наукові погляди Фріца Ротлісбергера**

**Фріц Джулес Ротлісбергер** (1898–1974) — американський соціолог, досліджував проблеми мотивації, продуктивності і задоволеності працею, автор (разом з У. Діксоном) класичної праці “Управління і робітник” (1939), в якій узагальнив результати хоторнського експерименту. Ф. Ротлісбергер вважається учнем Е. Мейо. Він народився у Нью-Йорку, захоплювався геометрією, хімією і фізикою. Навчався у Колумбійському університеті та Массачусетському технологічному інституті, де здобув відповідно ступінь бакалавра та магістра гуманітарних наук. У Гарварді познайомився з Е. Мейо, який запросив його працювати у відділ промислових досліджень, а згодом і брати участь у дослідженнях у Хоторні.

**Основні наукові праці:** “Менеджмент і робітник” (1939), “Менеджер і мораль” (1942), “Людина в організаційних структурах” (1968).

Ф. Ротлісбергер — один із яскравих представників американської школи “людських відносин”, що виступив з різкою критикою “класичного” напрямку в менеджменті щодо здійснення “ієрархічної системи організації”. У своїй праці “Управління і робітник” представив оригінальну концепцію неформальної структури організації, як сукупності дії, цінностей, норм, переконань, ввів в обіг гуманітарне поняття “освічений менеджер”, сформулював чотири напрями вдосконалювання внутрішньозаводської формальної і неформальної комунікації (методи уваги, таємниця сповіді, соціальний клімат, соціальний кодекс підприємства). З точки зору Ф. Ротлісбергера, будь-яка формальна організація має доповнюватися неформальною організацією, яка ґрунтується на моральних аспектах взаємодії та симпатіях людей. Водночас не слід розглядати неформальну організацію як щось “добре” або “погане”, оскільки вона є необхідною складовою формальної організації. А тому необхідно встановити в процесі управління рівновагу між формальною та неформальною організацією.

Досить цікавою є розробка такого феномена як “організаційна поведінка”, яку становлять мотивація діяльності членів організації, їхні взаємини, погляди і т. ін. Ф. Ротлісбергер зазначав, що поведінка працівника не є прямою функцією його природних здібностей або фізичних умов праці. Поведінка працівника в організації визначається не тільки логічними та економічними факторами, а й груповими настановами, традиціями, навичками. Вагомим також був психологічний вплив неформальної групи.

Ф. Ротлісбергер вважав, що технічна та економічна сторони виробництва будь-якої організації не повинні розглядатися у відриві від людського чинника. У найманого працівника, поряд із фізичними потребами, існують також соціальні. Соціальна потреба людини реалізується безпосередньо у відносинах з колегами та партнерами під час спілкування на роботі. Звідси було сформульовано висновок про соціальний характер праці, продуктивність якої залежить не тільки від техніки й розміру

отриманої винагороди, а й від характеру відносин між людьми в організації.

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Що стало початком виникнення школи людських стосунків?
2. Визначте основні засади школи “людських відносин”.
3. У чому полягає значення результатів хоторнських експериментів?
4. Сутність філософії менеджменту М. Фоллет.
5. Який шлях вирішення питань, породжуваних груповими конфліктами, визнавала М. Фоллет?
6. Які питання досліджував Г. Мюнстерберг?

### ***Теми рефератів, доповідей***

1. Вступ в епоху школи людських стосунків.
2. Філософія бізнесу Меррі Фоллет.
3. Народження промислової психології.
4. Гюго Мюнстерберг — батько школи промислової психології.



## ТЕМА 6. ШКОЛА ПОВЕДІНКОВИХ НАУК. СУЧАСНИЙ БІХЕВІОРИЗМ

- 6.1. Абрахам Маслоу. Теорія ієрархії потреб.
- 6.2. Дуглас Мак-Грегор. Теорія “Х” та “У”.
- 6.3. Кріс Арджиріс. Теорія “поведінки людини”.
- 6.4. Ренсис Лайкерт.
- 6.5. Вільям Оучі. Теорія “Z”.

Ключові поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• школа поведінкових наук;</li><li>• поведінковий підхід;</li><li>• біхевіоризм;</li><li>• Абрахам Маслоу;</li><li>• теорія ієрархії потреб;</li><li>• Дуглас Мак-Грегор;</li><li>• теорія “Х” та “У”;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Кріс Арджиріс;</li><li>• теорія “поведінки людини”;</li><li>• Ренсис Лайкерт;</li><li>• принцип підтримки відносин;</li><li>• партисипативний менеджмент;</li><li>• Вільям Оучі;</li><li>• теорія “Z”</li></ul>

**Школа поведінкових наук** або **біхевіористська школа** (найінтенсивніше розвивалася з 40-х до кінця 60-х років ХХ ст.) належить до гуманістичного напрямку. Її можна віднести до сучасної фази розвитку теорії менеджменту. В основі лежать методи налагодження міжособистісних стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів, формування колективів за психологічною сумісністю, надання допомоги працівникові в усвідомленні власних можливостей для самовияву у процесі праці тощо. Для цього розробляли концепції щодо побудови управління організаціями шляхом підвищення ефективності використання людських ресурсів на основі мотивації праці.

**Головне завдання** її прихильників, які взяли за основу класифікацію потреб А. Маслоу, — визначення та аналіз мотивів поведінки працівника і його взаємодії з іншими людьми в організаційному оточенні. Надбання цієї школи і донині використовують практично всюди, вони дають змогу підсилити мотивацію людей до праці.

**Засновники школи:** Абрахам Маслоу (1908–1970) та Дуглас Мак-Грегор (1906–1964).

**Представники школи:** Кріс Арджиріс, Ренсис Лайкерт, Девід Мак-Клееланд, Фредерік Герцберг та інші вчені-біхевіористи (від англ. *behavior* — поведінка).

Ці та інші дослідники вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерства, зміни змісту роботи і якості трудового життя.

Школа поведінкових наук значно відійшла від школи людських стосунків, що зосередилася насамперед на методах налагодження міжособистісних відносин. Новий підхід прагнув більшою мірою надати допомогу працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей на основі застосування концепцій поведінкових наук до побудови і управління організаціями. Загалом, **основна мета школи** — підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

Поведінковий підхід став настільки популярний, що він майже цілком охопив усю сферу управління в 60-х роках. Як і більш ранні школи, цей підхід обстоював “єдиний найкращий шлях” вирішення управлінських проблем. Його головний постулат полягав у тому, що правильне застосування науки про поведінку завжди сприятиме підвищенню ефективності як окремого працівника, так і організації загалом. Такі прийоми як зміна змісту роботи й участь працівника в управлінні підприємством виявляються ефективними тільки для деяких працівників і в деяких ситуаціях. Тому, незважаючи на багато важливих позитивних результатів, біхевіористський підхід іноді виявлявся непереконливим у ситуаціях, що відрізнялися від тих, що досліджували його прихильники.

## 6.1. Абрахам Маслоу. Теорія ієрархії потреб

Одним із перших біхевіористів (*біхевіоризм* — напрям в американській психології, у якому, на відміну від інших теорій, предметом психології була поведінка, а не свідомість і

мислення), в роботах якого йшлося про складність людських потреб і їх вплив на мотивацію, був Абрахам Маслоу.

**Абрахам Маслоу** (1908–1970) народився у Брукліні (штат Нью-Йорк) у 1908 р., навчався на психологічному факультеті Вісконсинського університету. Спочатку був стипендіатом Карнегі в коледжі, який готував викладачів коледжів, потім — ад'юнкт професором психології в Бруклінському коледжі. У середині 30-х років ХХ ст. Маслоу приступив до книги, що стала основною працею його життя, — “Мотивація й особистість” (1954). Він пише: “Мені хотілося синтезувати холістичний, динамічний і культурний підходи, які були



популярні в молодих психологів того часу. Я почував глибинний взаємозв'язок між цими підходами й сприймав їх як окремі аспекти єдиного всеохоплюючого цілого”. У 1943 р. А. Маслоу опублікував дві роботи: “Вступ в теорію мотивації” і “Теорія людської мотивації”, де сформулював позитивну теорію мотивації, як “узагальнено-динамічну”. Між 1947 і 1949 рр. Маслоу, вирішивши зайнятися власним бізнесом, залишає академічну кар'єру й організовує Maslow Coorporage Corporation. Однак йому вдається зберегти свої академічні зв'язки, завдяки чому він продовжує публікувати статті в науковій періодиці. Повернувшись до академічної діяльності, Маслоу стає спочатку ад'юнкт-професором, потім — повним професором і керівником кафедри в Массачусетському університеті Brandeis.

**Основні наукові праці:** “Вступ в теорію мотивації” (1943), “Теорія людської мотивації” (1943), “Мотивація й особистість” (1954).

Багато з публікацій А. Маслоу істотно вплинули на розвиток психології, але в контексті проблеми мотивації найвідомішою є книга “Мотивація й особистість” (1954).

**Теорія ієрархії потреб** опублікована Маслоу в 1943 р. Розглянемо її детальніше.

Науковець визначив мотивацію як “вивчення граничних цілей людини”. Хоча всі люди, по суті, мають ті самі цілі, однак різні соціальні культури впливають на вибір шляху, якими ці цілі досягаються. Важливою складовою у теорії Маслоу є те, що людям не дано цілком досягти своїх цілей. Якщо задоволено одну потребу або досягнута одна ціль, інша потреба або ціль приходить їм на зміну.

А. Маслоу сформулював три фундаментальні допущення щодо людської природи, що становлять основу його теорії:

- люди суть нужденні тварини, потреби яких ніколи не можуть бути задоволені;
- стан часткового або повного незадоволення потреб спонукує людину до дії;
- існує ієрархія потреб, в якій основні потреби значно нижчого рівня знаходяться на нижніх щаблях, а потреби вищого рівня — на самому верху.

А. Маслоу визнавав, що люди мають безліч потреб, але при цьому зазначав, що ці потреби за ступенем важливості можна розділити на п'ять основних категорій: фізіологічні потреби; потреби в безпеці; соціальні потреби; потреби у повазі; потреби у самореалізації.

В основі ієрархії лежать фізіологічні потреби: в їжі, воді, одязі і житлі. Це природні потреби виживання, без задоволення яких людина гине, вони властиві їй з моменту народження.

У міру того як фізіологічні потреби задовольняються, виникають потреби безпеки і соціальні. Люди мають потребу в захисті від небезпек і невизначеностей у майбутньому. У розвинених країнах їжа вже може не бути проблемою для більшості населення, але воно відчуває початкову потребу в захисті від неспроможності заробляти в старості, від серйозних хвороб та інших небезпек у невизначеному майбутньому.

Не всі потреби співвідносяться із безпекою та виживанням окремої особистості. Люди потребують спілкування й від-

чуття причетності. Звідси третій рівень ієрархії — це потреба в належності й причетності. Людям необхідне визнання з боку інших і відчуття належності до колективу.

Далі йде потреба у повазі й визнанні, тому що кожний з нас прагне до цього. Нам необхідно вірити: те, що ми робимо, має сенс; ми чесні, шляхетні; нас приймають як друзів, як шановних колег. Коли ми упевнені в цьому, наша потреба в повазі і визнанні задоволена.

На вершині ієрархії знаходиться потреба в самореалізації — можливо більш повному виявленні талантів і майстерності, якими ми володіємо. У той час як інші потреби часто задовольняються, то така потреба, як самореалізація — це пошук, мета, а не якоесь визначене здійснення.

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити свої власні потреби, але так, аби забезпечити досягнення цілей всієї організації.

Однак сама собою класифікація мотиваційних факторів не є найціннішою і найцікавішою знахідкою теорії Маслоу. Подібні спроби робили багато інших соціологів. Перевага розглянутої концепції — у її “руховій пружині”, тобто принципі ієрархії. Згідно з Маслоу, потреби кожного нового рівня стають актуальними (насуцними) для індивіда лише після того, як задоволені попередні запити. Тому принцип ієрархії називають ще принципом домінанти. Маслоу припустив, що саме задоволення потреби не виступає мотиватором. На його думку, мотив до підвищення продуктивності праці виникає в людини в момент переходу від нижчих потреб (після їх задоволення) до вищих. Отже, менеджер повинен знати, на якому щаблі потреб перебуває його кожний безпосередній підлеглий та який ступінь їх задоволення. Створюючи умови для задоволення потреб підлеглого, менеджер спонукає його до переходу на вищий щабель, унаслідок чого домагається вищої продуктивності праці.

Теорія А. Маслоу зробила значний внесок у розуміння того, що лежить в основі прагнення людей до роботи. Однак керів-

никові потрібно ретельно спостерігати за своїми підлеглими, щоб вирішити, які активні потреби рухають ними. Оскільки згодом ці потреби змінюються, то не можна розраховувати на те, що мотивація, яка спрацювала один раз, ефективно працюватиме й надалі.

Теорія потреб А. Маслоу набула наукового поширення, хоча переконливо не була підтверджена на практиці. Завдяки своїм унікальним пояснювальним можливостям вона послужила основою практично для всіх пізніших моделей мотивації праці, знайшла втілення у низці організаційних нововведень (наприклад, у проектах “збагачення праці”).

## **6.2. Дуглас Мак-Грегор. Теорія “X” та “Y”**

**Дуглас Мак-Грегор** (1906–1964) — соціальний психолог. Народився у 1906 р. Ступінь доктора філософії здобув у Гарвардському університеті і згодом упродовж кількох років працював там викладачем, а в 1937 р. перейшов у Массачусетський технологічний інститут (МТІ). У МТІ він став одним з організаторів відділення виробничих відносин і працював до 1948 р., доки його не було призначено ректором Antioch College. Цю посаду він обіймав до 1954 р. Цього ж року він повернувся до МТІ як перший професор-стипендіат Слоуна і працював там до самої смерті.

На початку 50-х років Мак-Грегор уперше сформулював свої ідеї про управління, які в 1960 р. були опубліковані в його головній праці “Людська сторона підприємства”. Він стверджував, що існує два види менеджменту персоналу, перший з яких ґрунтується на **теорії “X”**, а другий — на **теорії “Y”**.

Відповідно до теорії “X” середня людина не любить працювати і за можливості уникає роботи. Отже, менеджер змушений використовувати жорсткі (тотальний контроль і система покарань) і м’які (переконання і заохочення) форми примусу. Проте обидва ці методи є помилковими, тому що випускають з уваги причину небажання працювати: справа

в тому, що людині мало гідної винагороди за працю, їй необхідна можливість самореалізації, а будь-яка форма примусу цьому перешкоджає.

Теорія “X” характеризує основи авторитарного стилю управління. Авторитар має достатньо влади, аби нав’язати свою волю виконавцям, в разі потреби без вагань вдається до цього, централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, різко обмежує їхню свободу щодо прийняття рішень, вимагає дотримання чисельних правил поведінки.

Згідно з теорією “Y” людині витрачати моральні і фізичні сили на роботу так само природно, як відпочивати або грати; при досягненні цілей організації, у яких вона зацікавлена, індивід виявляє самоконтроль. Це означає, що людину можна стимулювати на працю, якщо дати їй можливість повністю розкритися, брати на себе відповідальність, відчувати свою значущість для організації.

За теорією “Y” менеджер бачить своїх підлеглих працівниками, відповідальними, такими що прагнуть до схвалення та підтримки. Теорія “Y” характеризує основи демократичного управління для якого характерними є: високий ступінь децентралізації повноважень; активна участь підлеглих у прийнятті рішень; добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими; апеляція до потреб вищого рівня у підлеглих.

Мак-Грегор стверджував, що для одних ситуацій (наприклад, масове виробництво) характерна тільки теорія “X”, а для інших — тільки теорія “Y”.

Сутність зазначених концепцій полягає в тому, що існує залежність між стилем управління і поведінкою працівників. Розуміючи, що повністю реалізувати його теорії на практиці неможливо, Мак-Грегор намагався донести до менеджерів думку про те, що службовці можуть зробити для організації набагато більше, якщо з ними працювати як з цінними і відповідальними співробітниками.

До кінця свого життя науковець продовжував працювати над теорією “Z”, у якій намагався поєднати запити і прагнення

корпорації й окремої людини. Цю незакінчену роботу продовжив американець Вільям Оучі.

### **6.3. Кріс Арджиріс. Теорія “поведінки людини”**

**Кріс Арджиріс** (1932 р. н.) — американський психолог. Народився в Ньюарк (штат Нью-Джерсі, США), навчався в університеті Кларка (бакалавр, 1943) і Канзаському університеті (магістр, 1949); доктор філософії (1951). Професор Гарвардського університету. Почесний доктор ряду американських та європейських університетів.

Наукові інтереси К. Арджиріса зосереджені у галузі соціальної психології, теорії навчання і менеджменту. Його розробки присвячені формуванню теорії організаційної поведінки, теорії інтервенції, організаційного навчання тощо.

Основний внесок К. Арджиріса в розвиток теорії і практики менеджменту полягає в тому, що він зумів знайти відповіді на багато фундаментальних питань, зокрема:

- 1) у чому полягає вплив організації на її членів;
- 2) як досліджувати організацію, щоб отримати відомості, які необхідні для підвищення якості управління;
- 3) яким чином можна втручатися у діяльність організацій, щоб вони стали більш компетентними та ефективними;
- 4) що стримує процеси навчання індивідуумів та організації і як можна впоратися з подібними проблемами.

К. Арджиріс розробив **теорію “незрілість-зрілість поведінки людини”** або “індивідуальність проти організації”. Для “здорової” особистості, на його думку, існує тенденція розвивати себе від незрілості (дитинства) до зрілості за допомогою:

- 1) перетворення свого існування з пасивного в активне;
- 2) руху від залежності до незалежності;
- 3) накопичення знань про себе і контролювання самого себе тощо.

З теорії психолога випливало, що рівень самореалізації кожного індивіда визначався шляхом розташування його позиції на відрізку незрілість-зрілість.



Що ж заважає самореалізації особистості? Що утримує рівень самореалізації від зміщення вправо на лінії незрілість-зрілість? За Арджирісом, — це невідповідність між потребами здорової особистості в самореалізації і потребами формальної організації в підпорядкуванні, контролі над особистістю.

К. Арджиріс оцінює адаптацію робітників (їхня неучасть у загальних справах, стримування продуктивності, байдужість) не як вияв природної лінії, а як негативний підсумок такого адміністрування, що стримує підлеглих від виявів своєї дорослості. Тобто, якщо до робітників ставляться як до дітей, наприклад, не довіряють відповідальних завдань, обмежують самостійність, принижують дріб'язковим наглядом і постійно нагадують про їхнє залежне положення, то вони і поведуться як діти. Це свого роду захисна реакція, що об'єднує підлеглих, змушуючи їх протистояти керівництву, діяти і захищати свої інтереси спільно.

К. Арджиріс зазначає, що неформальні групи виникають не безпричинно. Іноді — це реакція на поведінку адміністрації, недовіру керівників, зловживання авторитарними методами або прагненням керівників не рахуватися з думкою підлеглих, ставитися до них як до незрілих, недорослих.

Спеціалізація задач, ієрархія посад, система комунікацій (формальних розпоряджень), усілякі інструкції не залишають місця для самостійності індивіда, вияву його людських інтересів. Єдиною “віддушиною” тоді залишається неформальна група, де до кожного ставляться як до незамінної особистості. Згуртований колектив тому і бореться за кожного свого члена, що його виховання, прийняття групових норм і цінностей далось величезною працею. Формальна організація тільки тоді і може ефективно функціонувати, якщо вона швидко і без зусиль замінює одного працівника на іншого, орієнтуючись на інтереси справи, компетентність і професійну придатність працівника.

Працівники можуть використовувати такі захисні механізми:

- 1) покинути організацію:

- 2) підніматися службовими сходами, для досягнення більшої незалежності;
- 3) стати агресивними, вдаватися до регресивних форм захисту;
- 4) втратити інтерес, стати байдужими;
- 5) створювати неформальні групи, що протидіють утраті свого інтересу, апатії, агресії тощо.

Організація, в особі своїх менеджерів, наштовхуючись на захисну реакцію працівників, реагує використанням сильнішого авторитарного, директивного лідерства (організаційного контролю) або звертання до “людських відносин”.

#### **6.4. Ренсіс Лайкерт**

**Ренсіс Лайкерт** — американський психолог і соціолог. Народився в Чайені (штат Вайомінг). Докторський ступінь здобув у Колумбійському університеті, працював в університеті Нью-Йорка й у дослідницькому бюро компанії по страхуванню життя, перш ніж став директором Інституту соціальних досліджень при Мічиганському університеті.

Основні напрями досліджень — проблема соціального управління, суспільна думка, методи дослідження соціальної поведінки.

**Основні наукові праці:** “Нові моделі менеджменту” (1961), “Людська організація” (1967).

Лайкерт порівнює різні типи організацій, узявши за основу типи прийнятого управлінського стилю. До переліку факторів, які він використав для характеристики різних організацій, були включені: природа застосовуваних мотиваційних стимулів, характер комунікаційних процесів (формальні та неформальні), способи прийняття рішень (зверху, знизу), встановлення цілей (залучення підлеглих) та їх досягнення, процеси лідирування та взаємодії (керівник — підлеглий), а також контролю. Відповідні значення кожного з цих параметрів дають змогу віднести ту чи іншу організацію до однієї з чотирьох запропонованих Лайкертом **систем управління:**

1. *Експлуатаційно-авторитарні системи*, в яких керівник не довіряє підлеглим, рідко підключає їх до прийняття рішень. Цілі нав'язуються зверху, де приймаються усі важливі рішення. Мотивація заснована на побоюванні, погрозах і випадкових заохоченнях. Формальна і неформальна організації знаходяться в протиборстві. Потік інформації направляється зверху вниз, а та мізерна інформація, що надходить наверх, зазвичай, неточна і перекручена.

2. *Доброзичливо-авторитарні системи* — керівник удостоює підлеглих деякою довірою, але як хазяїн слуг. Частина рішень делегується підлеглим. Винагорода тут дійсна, а покарання — потенційне, і разом вони використовуються для мотивації працівників. Взаємодія здійснюється як поблажливність з боку керівника й обережність з боку підлеглого. Неформальна організація існує, але тільки більш-менш протистоїть формальній.

3. *Консультативні системи* — хоча лідери усе ще здійснюють повний контроль, але звертаються за консультацією до своїх працівників, перш ніж прийняти остаточне рішення. Повідомлення наверх обережні й невідверті, відсутня вільна передача інформації. Крім систематичної винагороди і випадкових покарань для мотивації використовується обмежене залучення до процесу прийняття рішень. Помірна взаємодія супроводжується довірою і відвертістю з елементами страху. Неформальна організація може і не виникнути, але якщо вона існує, то розбіжність з формальною часткова.

4. *Системи групової участі* — характеризуються повною довірою. Процес прийняття рішень розосереджений по всіх рівнях, хоча й інтегрований. Потік комунікацій йде не тільки вниз, а й горизонтально. Працівники мотивуються до кращого виконання через участь у прийнятті рішень, що стосуються встановлення цілей організації, форм стимулювання і методів організації праці. Дружня взаємодія з високим рівнем довіри. Формальна і неформальна організації, звичайно, збігаються.

Базисну бюрократичну форму організації Р. Лайкерт назвав системою 1. Іншою крайньою формою є система 4.

Лайкерт визначив, що система 1 орієнтована на завдання з твердою сконструйованою системою управління, а система 4 — орієнтована на взаємини, в основі яких лежать бригадна організація праці, колегіальне управління, делегування повноважень і загальний контроль. Системи 2 і 3 є проміжними. Більшість лідерів створюють організаційні структури 2 або 3 типу, оскільки використання структури 4 типу, що Лайкерт рекомендував як найкращу, вимагає значних змін у філософії лідерства.

Лайкерт висловив багато ідей управління, але дві з них мають особливу значущість для менеджерів:

- найбільш ефективними лідерами-менеджерами стають ті, хто виконує об'єднувальну функцію між вищим і нижчим рівнями організації;
- принцип підтримки відносин — лідери повинні забезпечувати максимальну можливість того, щоб усі дії в рамках визначеної організації розглядалися як взаємодоповнюючі і спрямовувалися на формування і підтримку особистої гідності і значущості співробітників.

Лайкерт намагався поєднати проблеми рентабельності організації та людських стосунків, вважаючи головними такі положення:

- 1) вирішення людських проблем має безпосереднє відношення до економічних результатів організації;
- 2) тимчасова продуктивність є результатом примусу, а постійна — наслідком переконаності персоналу в необхідності продуктивної праці;
- 3) кожна людина прагне відчувати певну відповідальність.

На цьому ґрунтувалися рекомендації Лайкерта щодо формування ефективного стилю управління. Надалі його погляди стали основою партисипативного менеджменту. **Партисипативний менеджмент** (англ. *participant* — участь) — менеджмент, оснований на широкій участі працівників організації в процесі управління.

## 6.5. Вільям Оучі. Теорія “Z”

**Вільям Дж. Оучі** народився в 1943 р. у Гонолулу, Гаваї. Ступінь бакалавра мистецтв він здобув в Уїльямс-коледжі в 1965 р. і ступінь магістра ділового адміністрування й учений ступінь доктора філософії в Чиказькому університеті. Упродовж 8 років Оучі був професором Стенфордської школи бізнесу і довгі роки викладав у Школі менеджменту Андерсена при Університеті Каліфорнії, Лос-Анджелес.

Уперше популярності Оучі удостоївся досліджуючи, чим різняться японські й американські компанії та стилі їхнього управління. У своїй першій книзі, що вийшла в 1981 р., він узагальнив власні спостереження. Більше п'яти місяців теорія “Z” була в списку бестселерів за версією газети “The New York Times”.

У другій книзі Оучі — “The M Form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge”, розглядаються різні методи повернення конкурентної переваги спільними зусиллями. Також він висунув три основні підходи до здійснення контролю у галузі організаційного менеджменту: контроль ринку, бюрократичний контроль і клан-контроль.

В. Оучі — член консультативної ради Комісії з президентських дебатів США, ради попечителів Японсько-Американського національного музею і ради директорів The Alliance for College-Ready Public Schools (або просто The Alliance) — компанії міських шкіл у Лос-Анджелесі. Також Оучі представляв раду директорів Уїльямс-коледжу, публічної телестанції КСЕТ, Споживчого консультативного комітету США по цінних паперах і біржах, Концертного залу Уолта Диснея, школи Гарвард-Уестлейк та ін.

В. Оучі висунув ідею про три ідеальні типи організацій: американський тип (тип А), корені якого сягають у традиції індивідуалізму цієї країни; японський (тип Y), характерною рисою якого є соціокультурна спадщина згоди і колективізму; тип Z, що об'єднує кращі риси двох названих типів організацій.

У 1981 р. ця ідея була сформульована в теорії “Z”.

В. Оучі у своїх дослідженнях описав організацію типу “Z” — ефективний варіант культури американської ділової організації, який поєднує переваги японської і традиційної американської ділової культур. При цьому він використовував 7 найбільш значущих для порівняння і побудови оптимального варіанта культурних змінних: характер наймання, оцінка результатів роботи, кар’єрні переміщення, система контролю, модель прийняття рішень, об’єкт відповідальності, інтерес до людини.

Науковець запропонував свою концепцію управління будь-якою організацією, домінуючим положенням якої було те, що людина — це основа організації і від неї передусім залежить успіх її функціонування.

Оучі визначив **основні положення і правила управління людьми для ефективної роботи організації**. До них належать:

- 1) довгострокове наймання персоналу;
- 2) групове прийняття рішень на основі консенсусу;
- 3) індивідуальна відповідальність;
- 4) некваплива оцінка і поступове кар’єрне просування кадрів;
- 5) неформальний контроль чіткими і водночас неформальними методами;
- 6) неспеціалізована кар’єра;
- 7) усебічна турбота про працівника, в тому числі і про його соціальне життя.

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. У чому полягає основна мета школи поведінкових наук?
2. У чому полягає сутність теорії ієрархії потреб А. Маслоу?
3. Чому теорія потреб А. Маслоу набула наукового поширення?
4. Сутність теорії “X” та “Y” Д. Мак-Грегора.
5. Наведіть основні характеристики організацій, які визначив К. Лайкерт.

6. У чому полягає сутність принципу підтримки відносин?
7. Визначте основні положення та правила управління людьми, які сформулював В. Оучі.

***Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт***

1. Розвиток школи “людських відносин”: від психоаналізу до біхевіоризму.
2. Теорія “поведінки людини” Кріса Арджиріса.
3. Теорія стилів керівництва Дугласа Мак-Грегора.
4. Теорія “Z” Вільяма Оучі.

## ТЕМА 7. НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ У ХХ–ХХІ ст.

- 7.1. Теорія загальних систем Людвіга фон Берталанфі, Кеннета Боулдінга.
- 7.2. Концепція управління згідно з цілями Пітера Друкера.
- 7.3. Модель “Мак-Кінсі 7С” Томаса Пітерса і Роберта Уотермана.
- 7.4. Концепція стратегічного управління Ігоря Ансоффа.
- 7.5. Загальні стратегії Майкла Портера.
- 7.6. Особливості та тенденції сучасного менеджменту.

Ключові поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• системний підхід в управлінні;</li><li>• Людвіг фон Берталанфі;</li><li>• Кеннет Боулдінг;</li><li>• Пітер Друкер;</li><li>• концепція управління згідно з цілями (МВО);</li><li>• модель “Мак-Кінсі 7С”;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ситуаційний підхід в управлінні;</li><li>• Ігор Ансофф;</li><li>• концепція стратегічного управління;</li><li>• Майкл Портер;</li><li>• загальні стратегії;</li><li>• новітні управлінські концепції</li></ul>

Сучасна система поглядів на управління сформувалася під впливом змін у світовому суспільному та економічному розвитку.

У сучасному менеджменті розрізняють:

**1. Системний підхід до управління** — почали застосовувати наприкінці 50-х років ХХ ст.

**Основні представники системного підходу:** основоположник кібернетики *Норберт Вінер* (1894–1964), *Кеннет Боулдінг* (1910–1993), *Людвіг фон Берталанфі* (1901–1972), *Пітер Друкер* (1909–2005), *Томас Пітерс*, *Роберт Уотерман*, *Річард Паскаль*, *Ентоні Атос*, *К. Шеннон* та ін.

Сутність підходу полягає в тому, що організація розглядається як система, що складається із взаємозалежних частин,



кожна з яких здійснює свій внесок у характеристику цілого. Слід зауважити, що вся система необов'язково поліпшиться, якщо стане ефективнішою лише одна її частина.

Системний підхід — це не набір чітко визначених принципів, настанов, а передусім спосіб мислення щодо організації її управління.

Кожна школа менеджменту зосереджувала увагу на одній із підсистем організації. Біхевіористська школа в основному займалася соціальною підсистемою. Школа наукового менеджменту — переважно технічними підсистемами. Методологія системності дала змогу інтегрувати внесок усіх шкіл, що домінували в різний час у теорії та практиці управління, не протиставляючи, а доповнюючи і поповнюючи їх.

Недолік підходів різних шкіл до управління полягає у тому, що вони концентрували свою увагу тільки на одному якомусь важливому елементі. У будь-якій системі важлива робота цілого.

**2. Ситуаційний підхід до управління** — виник у 60-х роках ХХ ст.

*Основні представники ситуаційного підходу: Ігор Ансофф (1929–2002), Майкл Портер (нар. 1947), Джоан Вудворд, Джеймс Томпсон, Пол Лоуренс, Том Бернс та ін.*

Сутність підходу полягає в тому, що результати тих самих управлінських дій у різних ситуаціях можуть сильно відрізнятися один від одного. Тому, здійснюючи всі необхідні управлінські дії, наприклад планування, розпорядництво, контроль, менеджери повинні виходити з того, у якій ситуації вони діють.

Згідно з цим підходом головним у забезпеченні ефективного управління організацією є вивчення конкретних умов її діяльності. Для ефективного досягнення цілей організації керівникові необхідно використовувати специфічні прийоми управління.

**3. Процесний підхід до управління** — розглядає функції управління як взаємозалежні, тобто процес управління — сума усіх функцій: планування, мотивації, контролю, обліку, аналізу та ін.

**Основні представники процесного підходу:** Г. Фейо, Р. Девіс, Л. Урвік. Вони сформулювали визначення функцій менеджменту як циклу діяльності, що повторюється, є незалежним, спрямованим на досягнення організаційних цілей.

Г. Кунц та С. О’Доннел визначали управління як функцію виробляти речі за допомогою інших. Основою їх наукових досліджень були праці А. Файоля, але у своїх роботах вони розширили принципи менеджменту та здійснили спробу зробити універсальнішим сам менеджмент.

### **7.1. Теорія загальних систем Людвіга фон Берталанфі Кеннета Боулдінга**

**Карл Людвіг фон Берталанфі** (народився 19 вересня 1901 р. у Відні – помер 12 липня 1972 р., у Нью-Йорку) – австрійський біолог. З 1949 р. проживав постійно в Канаді та США. В 1934–1948 рр. доцент, потім професор Віденського університету, в 1949–1961 рр. працював у різних університетах США та Канади, з 1961 р. професор теоретичної біології університету Альберта (Канада).



Фундатор узагальненої системної концепції під назвою “Загальна теорія систем”. Постановник системних задач – насамперед, у сфері розробки математичного апарату опису типологічно несхожих систем. Берталанфі – один з організаторів “Товариства із досліджень в галузі загальної теорії систем” (1954) та його щорічника “General Systems”.

**Основні наукові праці:** “Теоретична біологія” (т. 1–1931, т. 2–1951), “Біологічна картина світу” (1949), “Роботи, люди, розум” (1967), “Загальна теорія систем. Основи, розвиток, застосування” (1968).

Л. Берталанфі належить найширше трактування методології системного підходу. Він поставив завдання розробити системний теоретичний каркас для опису будь-яких відносин, що існують у реальному світі. На його думку, відповідні знання (наукові дисципліни) мають схожі риси, які можна подати у вигляді “**моделі загальної системи**”. Проте жодна з наук не охоплює всієї сукупності знань, оскільки відбиває тільки певну частину реальності. Берталанфі шукав паралелі в різних дисциплінах, щоб узагальнити їх у теоретичну структуру.

З точки зору Берталанфі, “системний підхід не обмежується матеріальними єдностями у фізиці, біології й інших природничих науках, він може бути застосований також до єдностей, які є частково нематеріальними і досить гетерогенними. Системний аналіз, наприклад, ділового підприємства включає людей, машини, будинки, надходження сировини, вихід продукції, грошові цінності, добру волю та інші елементи, що не піддаються зважуванню; він може дати остаточну відповідь і практичну пораду”.

Результатом його пошуків стало виявлення рис, властивих усім наукам. Такими були названі:

- 1) вивчення цілого, або “організму”;
- 2) розуміння організму як “стійкого стану” його частин;
- 3) усі частини організму (системи) “відкриті” впливу свого оточення й, своєю чергою, впливають на навколишніх.

Висновки Берталанфі були використані для нових розробок. Американський учений *Роберт Вінер* (1894–1964) заснував науку кібернетику (від грец. *kybernetike* – рульовий або керманич).

Англо-американський економіст *Кеннет Боулдінг* спробував поєднати ідеї Берталанфі, кібернетику Вінера і теорію інформації в систему, необхідну спеціалістам для створення мови, за допомогою якої вони могли б спілкуватися.

**Кеннет Еварт Боулдінг** (народився 18 січня 1910 р. у Ліверпулі, Англія – помер 18 березня 1993 р.) – американський

економіст, соціолог, поет англійського походження. Навчався в Оксфорді, працював в Единбурзькому університеті. Американське громадянство отримав у 1968 р. В США працював у Мічиганському та Колорадському університетах, у Стенфорді; якийсь час працював у Міжнародному християнському університеті (Токіо). Президент Американської економічної асоціації (1968). Лауреат медалі Джона Брейтса Кларка (1949). У 50-х роках ХХ ст. розширив своє розуміння економіки, що відбилося в розробці підходу з використанням загальних систем.

**Основні наукові праці:** “Економічний аналіз” (1941), “Реконструкція економічної теорії” (1950), “The Image” (1956), “Conflict and Defence: A General Theory” (1962), “Beyond Economics: Esayson Society, Religion, and Ethics” (1968), “Ecodynamics: A New Theory of Societal Evolution” (1978).

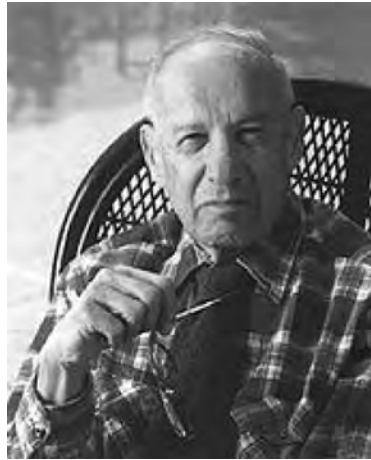
За Боулдінгом, саме теорія загальних систем “спрямована на створення каркасу (структури), на який треба нанизувати певні дисципліни і предмети у відповідному порядку”. Вона утворює теоретичну і філософську основу для вивчення різних рівнів системи, виявлення її відкритості і розроблення інформаційної бази. Інакше кажучи, теорія систем є способом мислення в управлінні.

## **7.2. Концепція управління згідно з цілями Пітера Друкера**

На сьогодні П. Друкер — один із найшановніших у світі філософів менеджменту та суспільних відносин, видатний теоретик сучасності в галузі управління. Головним внеском ученого є систематизація знань із проблем управління і виділення менеджменту в окрему науку.

**Пітер Фердинанд Друкер** (народився 19 листопада 1909 р. у Відні, Австрія — помер 11 листопада 2005 р. в Клермонті, Каліфорнія) — американський учений австрійського походження, економіст, педагог, один із найвпливовіших теоретиків менеджменту ХХ ст. У 20-х роках ХХ ст. переїхав до Німеччини, навчався в Гамбурзі, потім у Франкфурті. В 1937 р.

переїздить до США. Викладав менеджмент в університеті Нью-Йорка з 1950 до 1971 р. 1971–2005 рр. — професор Соціальної науки та менеджменту в університеті Клермонта. Сформував теорію “про глобальний ринок”, автор концепції “інформаційного працівника”. Пітер Друкер має 19 докторських ступенів у різних університетах США, Бельгії, Великої Британії, Іспанії, Японії та Швейцарії.



**Основні наукові праці:** “Практика менеджменту” (1954), “Епоха розриву: орієнтири для нашого мінливого суспільства” (1968), “Менеджмент: задачі, обов’язки, практика” (1973), “Ринок: як вийти в лідери. Практика і принципи” (1984), “Бізнес та інновації” (1985), “Менеджмент у некомерційній організації: принципи і практика” (1990), “Про професійний менеджмент: про професії менеджера” (1998), “Задачі менеджменту в XXI столітті” (1999), “Енциклопедія менеджменту” (2001) та інші, автор 39 книг.

Одним з найбільш відомих теоретичних положень, розроблених Друкером є його **“Концепція управління згідно з цілями” (МВО)**, яка здійснила певну революцію у світовій управлінській думці в 50-х роках ХХ ст. На той час увага менеджерів переважно сконцентровувалася на функціях та процесах управління. Ідея П. Друкера полягала в тому, що управління повинно починатися насамперед з розробки цілей, а тільки потім переходити до формування функцій, системи взаємодії та процесу управління.

Процес управління за цілями складається з наступних дій:

- 1) формування чітких, лаконічних визначень цілей;
- 2) розробка реалістичних планів, їх досягнення;

- 3) систематичний контроль, вимірювання та оцінювання результатів роботи;
- 4) здійснення коригувальних заходів.

Цільове управління передбачає залучення працівників до процесу визначення цілей, спільне з керівником формування цілей діяльності на певний період, способів їх досягнення, методів і форм звітності про результати роботи. Таке цільове управління дає змогу точно визначати основні напрями діяльності підлеглих, ефективно контролювати їхню роботу. При цьому визначення цілей здійснюється періодично, що сприяє постійному концентруванню зусиль працівників на найважливіших завданнях.

Іншою важливою перевагою цієї концепції є об'єднання завдань, що стоять перед окремим менеджером, із загальними цілями фірми. Управління відповідно до визначених цілей припускає, що керівництво організацією є функцією групи менеджерів, а не винятковим привілеєм однієї людини. Оскільки складовою управління відповідно до визначених цілей є широка участь у ньому нижчестоящих працівників, вищі менеджери повинні підтримувати співробітництво з ними і їхню участь в розробці рішень.

П. Друкер визначив набір цілей, що зумовлюють довгостроковий успіх, в який входять удосконалення: становища компанії на ринку, продуктивності праці, показників прибутковості, інноваційної активності, фізичних і фінансових ресурсів, діяльності менеджерів і розвитку їхніх здібностей, діяльності працівників та їхнього ставлення до праці, відповідальності компанії перед суспільством.

### **7.3. Модель “Мак-Кінсі 7С” Томаса Пітерса і Роберта Уотермана**

Досить популярною серед системних концепцій менеджменту є **теорія «7-S»**. Вона була розроблена на початку 80-х років ХХ ст. двома парами американських дослідників: Томасом Пітерсом і Робертом Уотерманом (автори книги “В пошуках

ефективного управління”), які на той час працювали консультантами компанії McKinsey & Co, та Річардом Паскалем і Ентоні Атосом (автори книги “Мистецтво японського управління: посібник для американських управлінців”).

Дослідження цих фахівців у галузі управління привели їх до висновку, що ефективна організація формується на базі 7 взаємозалежних складових, зміна кожної з яких за потреби вимагає відповідної зміни інших 6. Оскільки англійська назва усіх цих складових починається на “s”, то ця концепція отримала назву “7-S”.

Ключовими складовими є:

- 1) *стратегія (strategy)* — плани і напрями дій, що зумовлюють розподіл ресурсів, які фіксують зобов'язання щодо здійснення визначених дій у часі для досягнення поставлених цілей;
- 2) *структура (structure)* — внутрішня композиція організації, що відображає розподіл організації на підрозділи, ієрархічну субординацію цих підрозділів і розподіл влади між ними;
- 3) *системи (systems)* — процедури і рутинні процеси, що протікають в організації;
- 4) *штат (staff)* — ключові групи персоналу, що існують в організації й охарактеризовані за віком, статтю, освітою тощо;
- 5) *стиль (style)* — спосіб, яким керівники управляють організацією; сюди також належать організаційна культура;
- 6) *кваліфікація (skills)* — відмінні можливості ключових людей в організації;
- 7) *поділювані в організації цінності (shared values)* — смисл і зміст основних напрямів діяльності, які організація доводить до своїх членів.

Пітерс і Уотерман розподілили 7 елементів організації на “тверді” й “гнучкі”. До “твердих” елементів належать: стратегія, структура і системи, які використовуються в компанії. Ці елементи відчутні і відносно легко піддаються визначенню. Крім того, вони можуть бути наявними в корпоративних планах,

стратегічних програмах, організаційних діаграмах та інших документах. Інші 4 елементи є “гнучкими”, оскільки важко піддаються визначенню. Саме ці елементи відносяться до ключових складових корпоративної культури.

Відповідно до цієї концепції тільки ті організації ефективно функціонують і розвиваються, в яких менеджери підтримують у гармонічному стані систему, що складається із 7 зазначених складових.

Дослідники відзначають, що зміна одного елемента організації неодмінно вплине на інші елементи. Так, зміна системи управління персоналом визначить новий стиль управління і тим самим спричинить зміну в структурах, процесах і наборі ключових компетенцій компанії.

#### **7.4. Концепція стратегічного управління Ігоря Ансоффа**



**Ігор Ансофф** (народився 12 грудня 1918 р., у Владивостотці, Росія — помер 14 липня 2002 р. у Сан-Дієго, США) — американський математик та економіст російського походження. У віці 17 років разом і батькам іммігрував до США. Навчався в Інституті технології Стівенса (Хобокен, штат Нью-Джерсі) та отримав диплом інженера-механіка. В Браунському університеті (Провіденс, штат Род-Айленд) отримав докторський ступінь (1948). Пере-

бував на керівних посадах у RAND Corporation, Каліфорнія (1948–1956) та Lockheed Aircraft Corporation (1956–1963). Викладав у Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі, Міжнародному університеті Сполучених Штатів



та Морській академії. Під час роботи в Стокгольмі й Брюсселі організував об'єднання дослідників з проблем стратегічного управління. У 1991 р. компанією Coopers & Lybrand і Технологічним інститутом Твенте (Нідерланди) була заснована щорічна “Премія Ігоря Ансоффа”, яку присуджують за досягнення у галузі планування і стратегічного менеджменту. І. Ансоффа часто називали “батьком стратегічного менеджменту” на знак визнання його внеску в теорію і практику оптимізації довгострокової прибутковості обслуговуючих зовнішнє середовище організацій.

**Основні наукові праці:** “Корпоративна стратегія” (1965), “Стратегічний менеджмент” (1979), “Впровадження стратегічного менеджменту” (1984), “Нова корпоративна стратегія” (1988). Він автор понад 120 наукових статей.

**Концепція стратегічного управління.** У діловому житті під стратегією розуміють загальну концепцію досягнення цілі організації, вирішення проблем, які стоять перед нею, і розподіл необхідних для цього обмежених ресурсів. З точки зору І. Ансоффа, така концепція містить кілька елементів:

- 1) *система цілей*, що охоплює місію, загальноорганізаційні та специфічні цілі;
- 2) *пріоритети*, тобто головні принципи розподілу ресурсів. Їх можна передусім спрямовувати на вирішення найбільш важливих і насущних для організації проблем; виокремлювати пропорційно потребам, а в ідеалі — відповідно до них; надавати всім підрозділам порівну, якщо вони близькі за розмірами і займаються подібними видами діяльності;
- 3) *правила здійснення управлінських дій*, наприклад оцінювання роботи персоналу, регламентація внутрішніх відносин, виконання різноманітних спеціальних операцій, контактів із зовнішнім середовищем.

Звичайно, організація має не одну, а кілька стратегій. Головна з них — *генеральна стратегія*, що відбиває засоби здійснення місії організації. У деяких випадках розробляються

спеціальні стратегії, наприклад, стратегія поведінки у разі наближення банкрутства. Проте основними робочими стратегіями є так звані *функціональні*. Вони визначають способи досягнення специфічних цілей організації, що стоять перед її окремими підрозділами і службами.

Кожна функціональна стратегія має визначений об'єкт, на який вона спрямована. Якщо об'єкт є чимось цілим, неподільним на окремі частини, то говорять про *концентровану стратегію*. Якщо такий поділ існує й у завдання стратегії входить забезпечення незалежного розвитку окремих частин об'єкта на основі збереження взаємодопомоги і взаємодітримки, йдеться про *диверсифіковану стратегію*.

I. Ансофф і його співробітники розробили серію процедур, використання яких дає змогу керівникам фірм успішно пройти різні етапи стратегічного управління в реальному часі. Вони містять у собі:

- 1) стратегічне сегментування, коли в зовнішньому середовищі фірми ідентифікуються окремі галузі, здатні надати їй визначені можливості в майбутньому;
- 2) вирішення проблем у режимі реального часу, що сприяє ідентифікації нових тенденцій, небезпеки і сприятливих можливостей та вчасно реагувати на них;
- 3) діагностику стратегічної готовності до роботи в умовах майбутнього;
- 4) розробку загального плану управління, що ідентифікує особливості головних керівників і менеджерів, які забезпечать фірмі досягнення успіху в майбутньому;
- 5) планування підприємницької позиції фірми, що зумовлює її майбутнє становище в турбулентних і непередбачуваних зовнішніх умовах;
- 6) стратегічне перетворення організації, що припускає розробку й управління трансформацією стратегії фірми, а також оцінку і контроль її здатності опиратися наміченим змінам.

## 7.5. Загальні стратегії Майкла Портера

**Майкл Юджен Портер** народився в 1947 р., у штаті Мічиган, США) — визнаний фахівець у галузі вивчення економічної конкуренції, у тому числі на міжнародних ринках, конкуренції між країнами і регіонами. Розробив теорію конкурентних переваг країн. Закінчив Принстонський університет, отримав диплом магістра бізнес-адміністрування та доктора філософії у Гарвардському університеті. З 1973 р. працював у *Гарвардській школі бізнесу* (був наймолодшим професором).



Тричі отримував нагороду McKinsey за свої статті, нагороду George R. Terry Book (Академія менеджменту) за “конкурентну перевагу як видатний внесок у розвиток менеджменту”, нагороду Adam Smith (Національної асоціації промислових економістів), має сім почесних докторських ступенів.

М. Портер є одним із провідних спеціалістів у галузі вивчення природи конкуренції. За свою кар’єру він виступав бізнес-консультантом відомих в усьому світі компаній, серед яких — AT&T, DuPont, Royal Dutch/Shell і Procter&Gamble, надавав послуги правлінням директорів компаній Alpha-Beta Technologies, Parametric Technology Corp., R & B Falcon Corp і ThermoQuest Corp.

М. Портер консультував уряди Індії, Нової Зеландії, Канади, Португалії, Південної Кореї. На даний час є провідним спеціалістом з розвитку регіональної стратегії для президентів країн Центральної Америки. В 2006 р. Уряд Росії замовив М. Портеру провести дослідження з метою аналізу конкурентоспроможності країни.

**Основні наукові праці:** “Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів” (1980), “Конкурентна перевага: як досягнути високого результату та забезпечити його стійкість” (1985), “Міжнародна конкуренція: Конкурентні переваги” (1990), “Конкуренція” (1998) та ін. Він написав 17 книг та понад 60 наукових статей.

Вплив конкуренції в кожній галузі відбувається по-різному, однак сам собою характер конкуренції подібний, що дає змогу використовувати подану нижче схему для визначення її природи і ступеня впливу конкурентних сил. Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер наочно довів, що стан конкуренції в галузі можна схарактеризувати **п’ятьма конкурентними силами**. Ця модель не лише найбільше використовується, а й досить проста у застосуванні:

1. Конкуренція серед продавців галузі.
2. Ринкові спроби компаній інших галузей завоювати споживачів своєю власною продукцією.
3. Потенційне входження нових конкурентів.
4. Торгові потужності і можливості постачальників.
5. Купівельна спроможність і можливості покупців продукції.

Визначення стратегії принципово залежить від конкретної ситуації, у якій знаходиться організація. Однак існують деякі **загальні підходи до формування стратегії** і деякі загальні рамки, які її обмежують. Під загальними стратегіями маються на увазі стратегії універсального застосування чи виведені з деяких базових постулатів. У своїй книзі “Стратегія конкуренції” М. Портер наводить три види загальних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності:

1. *Лідерство в мінімізації витрат виробництва.*

Організація намагається досягти найнижчих витрат виробництва та реалізації своєї продукції. За рахунок цього вона може дозволити собі нижчі ціни на аналогічну продукцію і таким чином відвоювати частку ринку. Такі фірми повинні мати високу організацію виробництва та постачання, сучасну технологію та інженерно-конструкторську базу, а також

ефективну систему розподілу продукції. Тобто для досягнення найменших витрат треба, щоб собівартість продукції була найменшою. Маркетинг за такої стратегії не потребує високого розвитку.

### *2. Спеціалізація у виробництві продукції.*

Фірма має здійснювати високоспеціалізоване виробництво і маркетинг для того, щоб стати лідером серед виробників своєї продукції. Це приводить до того, що покупці вибирають цю марку товару, навіть, якщо ціна досить висока. Така фірма повинна мати високий потенціал для проведення науково-дослідних розробок, дизайнерів, систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинену систему маркетингу.

### *3. Фіксація визначеного сегмента ринку і концентрації зусиль фірми на ньому.*

Фірма не працює на всьому ринку, а ретельно вивчає його потреби в конкретній продукції. У цьому разі вона може прагнути до зниження витрат чи проводити політику спеціалізації у виробництві продукції. Проте основним для організації, якщо вона проводить стратегію третього виду, є обов'язкова побудова своєї діяльності на аналізі потреб клієнтів конкретного сегмента ринку. Тобто вона має враховувати потреби не ринку взагалі, а цілком визначених, можливо, навіть конкретних клієнтів.

Водночас фірма, яка реалізує одну із зазначених стратегій, має певні ризики. Розглянемо їх детальніше:

*1. Ризик, пов'язаний з лідерством в мінімізації витрат виробництва.* Фірма прагне зберегти своє становище на ринку і відчуває постійно тиск. Це вимагає від лідера вкладати інвестиції в сучасне обладнання, протистояти спокусі розширити асортимент та уважно стежити за технічними новинками. Зниження витрат не впливає на розширення обсягів виробництва. Фірма має уважно стежити за технологічними досягненнями, новими конкурентами та послідовниками, які досягають аналогічних переваг, за інфляцією та ін.

*2. Ризик, пов'язаний з диференціацією.* Диференціація пов'язана з певними небезпеками: розрив у витратах компанії,

яка вибрала стратегію диференціації, і конкурентами, які вибрали стратегію зниження витрат; потреба покупців у диференціації продукції може знизитися, що можливо зі зростанням їх інформованості; імітація може приховувати відчутну різницю, що взагалі є характерним для галузей, які досягли стану зрілості.

3. *Ризик фокусування.* Фокусування пов'язане з певними небезпеками: посилення різниці у витратах між компаніями, що обрали стратегію фокусування, та іншими виробниками може анулювати всі переваги, пов'язані з обслуговуванням вузької цільової групи, чи переважити ефект диференціації, досягнутий шляхом фокусування; відмінності між видами продукції та послуг, що потребує стратегічна цільова група та ринок загалом, можуть зменшитися; конкуренти можуть знайти цільові ринки в середині цільової групи, що обслуговує компанія, та досягти успіхів у задоволенні їхніх потреб.

Багато практиків вважають теорії М. Портера занадто загальними для того, щоб за їх допомогою пояснити реальні життєві ситуації. Однак співвідношення між споживчою оцінкою якості товару та ціною є основним питанням, що й отримало відображення в концепції загальних стратегій М. Портера.

## **7.6. Особливості та тенденції сучасного менеджменту**

Парадигмою ХХ ст. була віра у те, що існує певна рівновага, що справи організації можуть бути стабільними та ефективними. Нове бачення світу ґрунтується на усвідомленні того, що в динамічному хаотичному світі речі ніколи не будуть стабільними. Менеджери, які намагаються привести свої справи до стабільності та рівноваги, відчують, що вирішення такого завдання неможливе. Згідно з новою парадигмою вони мають навчитися працювати і відчувати комфортність серед постійних змін.

Організації повинні знайти шлях, щоб зжитися з парадоксом ХХІ ст. — “змінити все, підтримуючи все у дієвому стані”. Для досягнення цього, треба сприймати світ по-іншому. Організація і самі менеджери мають постійно навчатися. Одна з найвідоміших концепцій організації, що навчається, належить *Пітеру Сенге*. Афоризмом сучасного менеджменту стала його фраза: “Швидкість, з якою навчаються організації, може стати єдиним дієвим джерелом конкурентної переваги” (1990).

Організація, що навчається, — не нова модель побудови та розвитку компанії, а комбінація передових управлінських інструментів, зведених разом. Організація, що навчається, розглядає навчання не як накопичення знань, а усвідомлений розвиток умінь з використання знань.

За концепцією П. Сенге, при побудові організації, що навчається, потрібно враховувати п’ять основних чинників:

1. *Системне мислення*, без якого всі інші вміння залишаються розрізненими прийомами практики управління.
2. *Спільне бачення*, якого керівники мають досягти для того, щоб їхнє особисте бачення організації, шляхів її розвитку було зрозумілим і прийнято всіма працівниками.
3. *Виклик стереотипам мислення*, побудова інтелектуальних моделей. Через стереотипи щодо управлінських ситуацій інноваційні управлінські ідеї так і залишаються без втілення та впровадження.
4. *Навчання в команді*. Вільний обмін поглядами в групах — діалозі, який сприяє надбанню результатів, неможливих для кожного окремого працівника.
5. *Особиста майстерність*. Компанія має заохочувати своїх працівників до навчання й особистого розвитку.

Ситуаційний підхід зумовив появу новітніх управлінських концепцій, спрямованих на підвищення життєздатності та конкурентоспроможності організацій.

Найвідоміші серед цих концепцій: технократичний менеджмент; сучасний біхевіоризм, продуктом якого стала теорія людського капіталу, управління за цілями (стратегічне управлін-

ня); менеджмент якості за системою TQM; система “канбан”; інтрапренерство, реінжиніринг, концепція внутрішніх ринків корпорацій, теорія альянсів та ін.

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. У чому полягає сутність системного підходу до управління?
2. У чому полягає сутність ситуаційного підходу до управління?
3. У чому полягає сутність процесного підходу до управління?
4. Схарактеризуйте погляди Берталанфі щодо системного підходу в управлінні.
5. З яких дій, на думку П. Друкера, має складатися процес управління згідно з концепцією МВО?
6. Наведіть ключові складові концепції “7-S”.
7. Визначте та схарактеризуйте елементи концепції стратегічного управління І. Ансоффа.
8. Визначте серію процедур, використання яких дає змогу керівникам фірм успішно пройти різні етапи стратегічного управління в реальному часі.
9. Схарактеризуйте три види загальних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності.

### ***Темати рефератів, доповідей і контрольних робіт***

1. Концепція управління згідно з цілями П. Друкера.
2. Концепція стратегічного управління Ігоря Ансоффа.
3. Загальні стратегії Майкла Портера.
4. Особливості і тенденції сучасного менеджменту.



## ТЕМА 8. ЗАРОДЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

- 8.1. Управлінська думка в Україні до початку ХХ ст.
  - 8.1.1. Розвиток управлінської думки в Україні до середини ХІХ ст.
  - 8.1.2. Управлінська думка в Україні з другої половини ХІХ ст. до 1917 р.
- 8.2. Розвиток науки управління в Україні за радянських часів.
- 8.3. Розвиток сучасної науки управління в Україні.

Ключові поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Володимир Мономах;</li> <li>• М. А. Балудянський;</li> <li>• В. Н. Каразін;</li> <li>• Києво-Могилянська академія;</li> <li>• М. І. Туган-Барановський;</li> <li>• Є. Є. Слупський;</li> <li>• О. О. Богданов;</li> <li>• концепція “організаційного управління”;</li> <li>• О. А. Єрманський;</li> <li>• концепція “фізіологічного оптимуму”;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• О. К. Гастев;</li> <li>• концепція “вузької бази”;</li> <li>• П. М. Керженцев;</li> <li>• концепція “організаційної діяльності”;</li> <li>• Н. А. Вітке;</li> <li>• соціально-трудова концепція управління виробництвом;</li> <li>• Ф. Р. Дунаєвський;</li> <li>• теорія адміністративної ємності</li> </ul>

Вивчення історії розвитку власне української управлінської думки до початку 90-х років ХХ ст. є складною проблемою. Це пов'язано з рядом причин. По-перше, до початку ХІХ ст. таке вивчення не становило якогось спеціального наукового напрямку, що було типовим для інших країн світу. На той час управління ще не існувало як окрема галузь знань, хоча потреба в такій науці посилювалася. Проблеми управління розглядалися у складі інших наук (історії, філософії, права, політики, економіки). По-друге, відсутність української державності протя-

гом тривалого часу призвело до того, що минуле української управлінської думки розглядалося як історія становлення і розвитку управління в Росії, Австро-Угорщині, Польщі. За радянських часів відбувалося фізичне переміщення учених в різні регіони СРСР.

## 8.1. Управлінська думка в Україні до початку ХХ ст.

Початок формування української практики управління відносять до часів Київської Русі. Спершу уявлення про управління існувало на рівні практики, а з часом — і мистецтва. Джерелами знань про управлінську думку є писемні пам'ятки, акти, реєстри, хроніки тощо. Літописи містили не лише хроніку подій тих днів, а й низку інших пам'яток: актів (міжнародні угоди, княжі грамоти), літературні твори (“Повчання” В. Мономаха), правові кодекси (“Руська правда”).

У “Повчанні” **Володимира Мономаха** (1053–1125) фактично зображена ідеальна картина необхідного для країни управління підданими. Він закликає своїх “дітей” до працьовитості, відповідальності, контролю за станом справ, самостійності, вивчення того, чого не знаєш. Особлива увага мала приділятися “гостям”, оскільки вони понесуть по світу гарний або поганий поголос про країну.

### 8.1.1. Розвиток управлінської думки в Україні до середини ХІХ ст.



Розвиток управлінської думки і практики в Україні в період з кінця ХVІІІ ст. до середини ХІХ ст. пов'язано з працями М. А. Балудянського та В. Н. Каразіна.

**Балудянський (Балуг'янський) Михайло Андрійович** (народився 26 вересня 1769, у Верхній Ольшаві на Західному Закарпатті, тепер Словаччина, — помер 3 квітня 1847 р. в м. Санкт-Петербурзі, Росія) — пер-

ший ректор Санкт-Петербурзького університету. Вчений-правознавець, економіст, педагог, громадський діяч.

У Чехії М. Болудянський здобув фах філософа, в Австрії — юриста. З 1789 р. викладав в Угорській юридичній академії у м. Надьварад (нині — м. Орадя, Румунія). З 1797 р. — доктор права Будапештського університету. У 1804 р. царський уряд запросив Балудянського на викладацьку роботу в Головний педагогічний інститут Санкт-Петербурга. У 1819 р. інститут було перетворено в університет, і Балудянський став його першим ректором (1819–1821).

Крім науково-викладацької діяльності, М. Балудянський багато і плідно працював і як державний чиновник. Він першим у Російській імперії опублікував нариси з історії економічних вчень — “Статистичний часопис”. Його погляди щодо організації праці стосувалися трудових відносин, кваліфікації робітників, заробітної плати. Науковець наголошував на стимулюючій ролі заробітної плати і визначав основні диференціації останньої у тісному зв’язку з талантом, майстерністю, професіоналізмом окремих категорій працівників.

У Росії М. Балудянського шанували як висококваліфікованого правника та економіста. “Вельми доброю головою” називав закарпатського вченого російський державний діяч М. Сперанський. Він залучив М. Балудянського до роботи Законодавчої комісії, яка займалася кодифікацією законів Російської імперії, і той став одним із головних виконавців цього масштабного проекту. Пізніше, внаслідок репресій царського уряду проти професорів, які підтримували ліберала М. Сперанського, він добровільно склав із себе обов’язки ректора. За активної участі Балудянського підготовлено й видано 15 томів Повного зібрання законів і Зводу військових постанов. Він є автором значної кількості проектів, записок з адміністративного права, фінансів, аграрних відносин, місцевого управління (критикував феодально-кріпосницькі відносини й обґрунтував необхідність реформ) і наукових праць. Працюючи в м. Надьварад, М. Балудянський увійшов до складу таємної організації “Товариство свободи й рівності”, ме-

тою якої було встановлення федеративного устрою, скасування кріпацтва на теренах Австрійської імперії, у тому числі й на Закарпатті.



**Василій Назарович Каразін** (народився 10 лютого 1773 р. в с. Кручик Богодухівського повіту Харківської губернії, тепер Богодухівського р-ну Харківської обл., — помер 16 листопада 1842 р.) — засновник Харківського університету й ініціатор реформи освіти в Російській імперії. Працював у багатьох галузях науки (відомий серед сучасників як “український Ломоносов”): хімії, техніки, сільського господарства, метеорології тощо. **Автор понад 60 друкованих наукових і науково-публіцистичних праць;**

дійсний і почесний член кількох наукових товариств.

У 1801 р. виступив з низкою політичних і культурних ініціатив, адресованих новому імператорові Олександру I: реформи влади, суду, освіти — створення Міністерства народної освіти, розширення мережі університетів тощо. Після цього став довіреною особою царя. У 1801–1804 рр. служив у Міністерстві народної освіти (на посаді правителя справ головного правління училищ): редагував журнал “Ежемесячные сочинения об успехах народного просвещения”. Брав участь у підготовці й проведенні реформи середньої та вищої освіти.

Український учений не міг не звернути уваги на надмірно роздутий центральний державний апарат, на “юрбу жадібних чиновників”, віддалених від місць і країв. Каразін гостро засуджував нерозумне, нераціональне, однобоке зосередження багатства і розкоші в столицях, тоді як решта держави “ще являє собою халупи без дахів”.

Із наведених положень ученого випливає, що він виступав за поліпшення державного управління в Російській імпе-

рії, наголошував на важливості урахування місцевих особливостей у його подальшому реформуванні. З ним Каразін пов'язував можливість зближення інтересів як різноманітних верств (класів) суспільства, так і народів і націй, що його населяють.

У творчій і практичній діяльності Каразіна проблеми управління на макро- і мікрорівнях тісно перепліталися. Зокрема, з необхідністю перебудови системи державного управління він пов'язував проблему шляхів вирішення центрального на той час селянського питання в Російській імперії. Залишаючись прихильником поміщицького і дворянського землекористування, Каразін пов'язував перспективи його розвитку із реформуванням управління господарством. Крім установа "меж залежності" селян, обмеження поміщицького свавілля, наділення селян цивільними правами, вчений вважав за необхідне надати їм право власності на землю на основі приватного володіння (включаючи право її продажу і купівлі) і сплати щорічної грошової ренти.

Вийшовши у відставку у 1804 р., Каразін повернувся в с. Кручик, де організує своєрідний дослідний центр. Засновує хімічну лабораторію, метеорологічну станцію, для проведення сільськогосподарських експериментів — дослідне поле, відкриває народну школу, створює сільську думу, збирає велику бібліотеку тощо.

У 1805 р. виступив з ініціативою заснування першого в Східній Україні Харківського університету, що згодом став осередком культурного відродження України.

Отже, управлінська думка в Україні розвивалася паралельно з розвитком економічної теорії, відображаючи потреби практики реального господарювання й активно впливаючи на неї.

Помітну роль у становленні управлінської думки відігравала **Києво-Могилянська академія**. Заснована в 1632 р. митрополитом Петром Могилою, Академія тривалий час (аж до закриття її царським урядом у 1817 р.) була центром

освіти й управлінської думки в Україні, а з часів царя Олексія Михайловича — і в Росії. Насамперед це пов'язано з високим рівнем викладання дисциплін з освіти й управління в галузі економіки й агрономії. Випускники Києво-Могилянської академії знали і канонічну політичну економію середньовіччя. Одночасно в Академії викладалися основи “сільської” і “домашньої” економіки. У результаті такої уваги до питань економіки управління Академія поставляла тодішній Росії не тільки українських єпископів і просто освічених людей, а й добре підготовлених агрономів-організаторів та економістів, які внесли значний вклад у розвиток агрономічної й економічної наук Східної Європи.

Серед її випускників слід відзначити: *А. Самборського* (1732–1815), *М. Ліванова* (1751–1800), *І. Комова*, *А. Чаянова*, *П. І. Прокоповича* (1775–1850).

**Андрій Самборський**, перебуваючи при російському посольстві в Лондоні, доповнив знання, отримані в Академії, вивченням теорії і практики сільського господарства Англії. Він став прихильником “англійської системи”, тобто системи великого інтенсивного сільського господарства.

**Михайло Ліванов** вивчав тодішню англійську літературу і досвід ведення сільського господарства. Написав і видав три книги, присвячені проблемам організації сільського господарства. М. Ліванов був одним із перших дослідників ґрунтів і умов хліборобства в степовій Україні. У 1799 р. заснував першу в Україні сільськогосподарську школу поблизу м. Миколаєва.

**Іван Комов** після закінчення Академії вивчав в Англії сільське господарство. Видав підручник “Про землеробство”, в якому розвив основи загального і спеціального хліборобства і, зокрема, вміло пропагував сівозміну, а також книгу “Про землеробські знаряддя”.

Серед діячів у сфері прикладної сільської економіки першої половини ХІХ ст. виділявся відомий український бджоляр, винахідник розбірного рамкового вулика і власної

(української) рамки **П. І. Прокопович** (1775–1850). У 1828 р. він відкрив у с. Пальчики недалеко від Батурина першу в Східній Європі школу бджільництва з дворічним теоретико-практичним курсом навчання. Про досягнення Прокоповича як спеціаліста й організатора бджільництва знали не лише в Україні, а й у Росії, Франції та Німеччині.

Завдяки діяльності випускників Києво-Могилянської академії в Україні склалися агрономічні центри: Батуринський, Харківський, Ніжинський, Миколаївський та ін.

### **8.1.2. Управлінська думка в Україні з другої половини XIX ст. до 1917 р.**

Наприкінці XIX ст. промислове підприємництво в Україні достатньо зміцніло і було спроможним вирішувати складні проблеми господарського розвитку. Своєю чергою, такий розвиток слугував живлющим середовищем для збагачення новими положеннями економічної теорії й управлінської думки. Управлінську проблематику досліджували українські історики, економісти, юристи, громадські діячі та педагоги. Здебільшого ці дослідження зосереджувалися на історико-економічній і конкретно-прикладній проблематиці.

У період з другої половини XIX ст. до початку XX ст. найпомітнішим був внесок у розвиток управлінської думки *М. І. Туган-Барановського* (1865–1919), *І. В. Вернадського* (1821–1884), *М. Х. Бунге* (1823–1895), *Є. Є. Слупського* (1880–1946), *М. Я. Яснопольського* (1846–1937).

**Туган-Барановський Михайло Іванович** (народився 21 січня 1865 р. у с. Соляниківці, тепер Куп'янського р-ну Харківської обл., — помер 22 січня 1919 р.) — державно-політичний діяч, економіст, історик, політолог, академік УАН. Народився у дворянській родині. Рід по батьківській лінії походить з татарських поселенців XIV ст. у Литві (повне прізвище — Туган-Мірза-Барановський), мати — українка з Полтавщини. Закінчив класичну гімназію, вищу освіту здобув на природничо-математичному і правничо-



економічному факультетах Харківського університету (1888, 1889). З 1893 р. працював столоначальником у департаменті торгівлі й мануфактури Міністерства фінансів.

З 1895 р. викладав у Санкт-Петербурзькому університеті, вступив в Імператорське вільне економічне товариство (з 1896 р. — його голова). Захистив магістерську і докторську дисертації у Московському університеті.

У 1901 р. за участь у студентській демонстрації висланий до Полтавської губернії. У 1905 р. повернувся до м. Санкт-Петербурга, викладав, удруге був приват-доцентом Петербурзького університету, одночасно професором економічного факультету Петербурзького політехнічного і комерційного інститутів; також приватного університету Шанявського у Москві (кафедра кооперації). Активний діяч української громади і Товариства українських поступовців у Петрограді, кадет.

Один із найяскравіших представників ліберального руху в Україні. Влітку 1917 р. Туган-Барановський повертається в Україну і як член Української партії соціалістів-федералістів, один із авторів її програми, бере активну участь в українському громадському і державному житті. Недовгий час (вересень — грудень 1917 р.) був генеральним секретарем (міністром) фінансів, з жовтня — в. о. генерального секретаря торгівлі й промисловості УНР, але найбільше уваги присвятив кооперативним справам. Туган-Барановський обстоював створення власної української валюти, очолював Українське товариство економістів ради Українського центрального кооперативного комітету, брав участь у створенні УАН.



Один з організаторів і декан юридичного факультету Українського державного університету в м. Києві, засновник і директор Інституту для вивчення економічної кон'юнктури і народного господарства України УАН. За Директорії УНР призначений радником з економічних питань делегації УНР на Паризькій мирній конференції. Помер несподівано в потязі по дорозі до Парижа, куди їхав у складі української дипломатичної місії. Похований в Одесі.

М. І. Туган-Барановський був редактором часопису “Українська кооперація”, *автор близько 200 праць*, головна з яких — “Російська фабрика в минулому і сучасному” (1898).

Всесвітньо відомий український економіст Туган-Барановський обґрунтував положення змішаної економіки та зробив значний внесок у вирішення проблем державного регулювання економіки, а саме: проблем ступеня централізації господарського ладу. Він наголошував, що надмірний централізм в управлінні несе небезпеку для свободи особистості, хоча окремі його елементи необхідні для майбутнього соціалістичного ладу. З його точки зору заради плановірності суспільного організму можна і потрібно змиритися з обмеженням свободи особистості.

Ослаблення елементів примусу, звільнення суспільної ініціативи Туган-Барановський пов'язував із широким розвитком місцевого самоврядування. Водночас мали набути широкого розвитку і вільні господарські організації на засадах трудової кооперації. Остання, на його думку, у промисловості приведе до виробничої асоціації, а в сільському господарстві — до трудових общин із досить складним внутрішнім кооперативним устроєм.

**Вернадський Іван Васильович** (народився 7 червня 1821 р. у м. Києві — помер 8 травня 1884 р. у м. Санкт-Петербурзі, Росія) — вчений, економіст, публіцист, видавець, громадський діяч. Батько академіка Володимира Вернадського. Народився Вернадський у сім'ї військового лікаря (козацького походження). У 1841 р. закінчив Київський університет зі ступенем



кандидата філософії; у 1841–1842 рр. служив старшим учителем російської словесності Кам'янець-Подільської гімназії, з 1842 р. — Другої Київської гімназії. Впродовж 1843–1846 рр. проходив стажування за кордоном від кафебри політичної економії Київського університету; у 1847 р. захистив магістерську дисертацію за темою “Нарис теорії потреб”, у 1849 р. — докторську дисертацію за темою “Критико-історичне дослідження про італійську

політико-економічну літературу до початку XIX ст.”, після чого його обрано екстраординарним професором Київського університету; був членом Комісії з обстеження Київського навчального округу. З 1850 р. професор Московського університету. З 1856 р. службовець Центрального статистичного комітету Міністерства внутрішніх справ; водночас у 1857–1859 рр. викладав у Головному педагогічному інституті, у 1861–1868 рр. — в Олександрівському лицейі у Санкт-Петербурзі. Брав участь у діяльності Російського географічного та Вільного економічного товариств. Делегат Міжнародного статистичного конгресу в Лондоні (1860), один із засновників та директорів Петербурзького шахового клубу (1862). З 1867 до 1876 р. — управляючий конторою державного банку в Харкові. У 1876 р. вийшов у відставку, повернувся до Петербурга, де жив до кінця життя.

**Основні наукові праці:** “Завдання статистики” (1852), “Романське начало та наполеоніди” (1855), “Нарис історії політичної економії” (1858), “З приводу статистичних конгресів та адміністративної статистики взагалі” (1863) та ін. Редагував періодичні видання “Экономический указатель”

(1857–1858), “Указатель политико-экономический” (1859), “Указатель экономического, статистический и промышленный” (1860–1861), “Экономист” (1858–1865), “Биржевой указатель” (1877–1879).

У 1849 р. Вернадський одним із перших у світовій літературі *скласифікував напрями економічної думки*. Він виділив в економічній науці два великі напрями — *позитивний* і *негативний*. До першого належать теорії і школи, представники яких вважали, що економічний розвиток вирішальною мірою залежить від активної діяльності держави. Другий напрям представляли ті теорії і школи, що спиралися на “природні закони” розвитку і заперечували необхідність втручання держави в економіку. У меркантилістів панував позитивний підхід, у фізіократів і класиків — негативний, а в так званих протекціоністів — компроміс між обома підходами. Класифікація Вернадським основних напрямів економічної теорії свого принципового значення не втратила і сьогодні, у тому числі й для України.

Учений вважав, що, незважаючи на меншу розвиненість Російської імперії порівняно з Великобританією, молода російська промисловість усе-таки зможе витримати конкуренцію з боку англійської промисловості, насамперед завдяки своїм структурним перевагам. Крім того, лише в умовах конкуренції можливе зростання продуктивності вітчизняної промисловості. На думку Вернадського, протекціоністські тарифи звільняють промисловця від “*тривожного суперництва*”, що тримає в напруженні його “*моральні і розумові сили*”. І хоча високі тарифи дають змогу досягти певних політичних цілей — незалежності нації або її могутності, економічних цілей — поліпшення життя людей або досягнення особистої економічної свободи можна досягти лише при низьких тарифах і відповідно низьких цінах, тобто шляхом застосування політики вільної торгівлі, фритредерства.

Щоправда, Вернадський не повністю заперечував необхідність втручання уряду в економіку. Він вважав, що таке втручання не потрібне, коли ринки вже звільнилися від

феодалної залежності і меркантилістських уявлень, але створення таких умов — справа уряду. Для Росії середини XIX ст. це означало насамперед скасування кріпосного права.

Таким чином, погляди Вернадського на економічну й управлінську роль держави необхідно розглядати з урахуванням конкретного хронологічного періоду й обстановки, в яких вони висловлювалися.



**Бунге Микола Християнович** (народився 11 листопада 1823 р. у м. Києві — помер 3 червня 1895 р. у Царському Селі, нині м. Пушкін, Росія) — економіст, статистик, фінансист, педагогічний, державний і громадський діяч, академік Імператорської Санкт-Петербурзької Академії наук. Міністр фінансів Росії.

Народився у сім'ї лікаря, німця за походженням. Здобув освіту в Першій Київській гімназії та на юридичному факультеті Київського університету, який закінчив 1845 р. Викладацьку діяльність розпочав у Ніжинському ліцеї, де захистив магістерську дисертацію (1847) та обійняв посаду професора. З 1850 р. викладав у Київському університеті. За дисертацію “Теорія кредиту” (1852) отримав ступінь доктора політичних наук. З 1854 р. — ординарний професор кафедри політекономії і статистики. Був ректором Київського університету (1859–1862, 1871–1875, 1878–1880).

М. Бунге вивчав не лише науково-теоретичні питання економіки, а й звертався до гострих соціально-економічних проблем Росії, зокрема надрукував низку статей, присвячених очікуваній селянській реформі. Вчений також приділяв увагу розвитку грошового обігу, запобіганню грошового знецінення (“Про відновлення металічного обігу в Росії”, 1877; “Про відновлення постійної грошової одиниці в Росії”,

1878). М. Бунге поєднував викладацьку діяльність з практичною і працював керуючим конторою Київського державного банку. У 1880 р. обіймав посаду товариша міністра, а згодом — міністра фінансів Росії (1881–1888).

М. Бунге наголошував на необхідності розвитку промисловості через активне будівництво залізниць, впровадження протекціоністської політики, зміцнення кредитних установ, введення прогресивного оподаткування та іпотеки для заможних селян. Значним був його внесок у реформування фінансової системи країни, заснування дворянського і так званого селянського земельного банків. Хвиля страйків, що охопила країну, змусила Бунге підтримати заснування фабричної інспекції.

Як економіст Бунге значною мірою формувався під впливом Мальтуса і Мілля. Його теоретичні, економічні погляди досить еkleктичні. Головним регулятором економіки він вважав попит і пропозицію. Як учений-теоретик професор М. Бунге припускав незначне втручання держави в економіку, нерідко забуваючи про це у своїй практичній діяльності. На його думку, прогрес Росії залежить від капіталістичного способу виробництва, що уможливорює вільний розвиток суспільства.

Наукову, викладацьку та практичну діяльність Бунге було високо відзначено громадськістю. Його обрано почесним членом Петербурзького, Новоросійського, Київського університетів, кількох наукових товариств та Академії наук.

**Євген Євгенович Слупський** — український економіст і математик. Його можна вважати засновником математичного моделювання економічних та управлінських процесів, а також праксеології.

На початку ХХ ст. в Україні сформовано основи української національної школи управління. Українська економічна та управлінська думка розвивалися у загальносвітовому контексті. Наприкінці ХІХ — на початку ХХ ст. в українській економічній літературі дістали обґрунтування питання державного регулювання економіки в умовах ринкових відносин, взаємодії державного централізму і самоврядування місце-

вих господарських органів. Відображено і питання про можливість поєднання планових і ринкових основ в управлінні народним господарством. Відповіді на всі ці питання давалися з урахуванням досягнень західної економічної теорії. Водночас розвивалася і теорія управління, зокрема школа наукового менеджменту.

## **8.2. Розвиток науки управління в Україні за радянських часів**

Після жовтневого перевороту 1917 р. вітчизняна наука управління розвивалася у складі радянської. Науковці виокремлюють сім етапів розвитку управлінської науки в радянській період.

***Перший етап (1917–1921 рр.)*** — розроблялися форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувалися принципи централізму, державного регулювання.

***Другий етап (1921–1928 рр.)*** — закладені основи радянської управлінської думки; орієнтація економічної думки на негайне вирішення питань нормування трудових операцій, запровадження хронометражу, організація робочих місць; управлінська наука формується як наука про управління суспільним виробництвом загалом; закладено основи форм і методів державного централізованого управління економікою; зроблено спроби введення госпрозрахунку як основи економічних методів управління; формально визначалися можливості участі трудящих в управлінні (на основі досвіду зарубіжної теорії та пошуку фактичного матеріалу для теоретичних узагальнень).

Не слід забувати, що процес становлення і розвитку вітчизняного наукового менеджменту відбувався в складних історичних умовах. У відбудовний, а потім і в період реконструкції, при гострій недостатці ресурсів від науки насамперед потрібна була розробка суто практичних указівок того, як

варто планувати виробництво, стимулювати працю, працювати з найменшими витратами часу і матеріальних коштів. Увага вчених зосереджувалася на таких проблемах, як раціональна організація робочого місця, удосконалення структури управлінського апарату, спрощення діловодства, створення простих і дешевих форм обліку і звітності, постановка контролю над виконанням завдань та ін. Багато робіт було присвячено дослідженню окремих функцій і методів економічного управління.

У цей період найсуттєвіший внесок у розвиток управлінської науки зробили: *О. О. Богданов (Малиновський) (1873–1928)*, *О. К. Гастев (1882–1941)*, *П. М. Керженцев (Лебедев) (1881–1940)*, *Є. Ф. Розмирович (1886–1953)*, *Ф. Р. Дунаєвський (1887–1960)*, *О. А. Єрманський (1866–1941)*, *В. Я. Подгаєцький, Н. А. Вітке* та ін.

**Подгаєцький Володимир Якович** — видатний український вчений. Одним із перших розмежував поняття “наукова організація праці” та “наука організації і управління”, також займався проблемами спонукання працівників до високопродуктивної праці.

“Знання і досвід у питаннях управління працею, — відзначав професор В. Я. Подгаєцький у роботі “Що таке наукова організація праці” (1925), — піддаються приведенню у визначену систему, тому можливо і потрібно вважати наукову організацію праці особливою наукою”. І що повніше буде систематизований управлінський досвід, що більше буде виявлено і вивчено законів і принципів управління, то повніше і швидше воно перетвориться з мистецтва, посиленого лише деяким індивідуумом, у науку, якою можуть і повинні опанувати багато господарників. Проте це аж ніяк не означає зникнення мистецтва управління, уміння практично втілити наукові узагальнення.

На початку 20-х років були сформульовані “основні закони наукової організації праці” (НОП). За матеріалами дискусій та літератури тих років можна виділити дві основні групи концепцій:

1) **організаційно-технічний підхід** — концепція “Організаційного управління” *О. О. Богданова (Малиновського)*, “Фізіологічного оптимуму” *О. А. Єрманського*, “Вузької бази” *О. К. Гастєва*;

2) **соціальний підхід** — концепція “Організаційної діяльності” *П. М. Керженцева (Лебедева)*, “Соціально-трудова концепція управління виробництвом” *М. А. Вітке*, “Теорія адміністративної ємності” *Ф. Р. Дунаєвського*.



**Богданов Олександр Олександрович (1873–1928)** — визнаний економіст, політичний діяч, учений, натураліст. У роботі “Загальна організація праці” він висунув ідею створення науки про загальні закони організації — тектології і був одним із піонерів системного підходу в сучасній науці. Через абстрактність його погляди не отримали широкого поширення, однак вони містили цінні для сучасної кібернетики і сітьових методів планування ідеї (наприклад, положення про стійкість систем, організацій-

ні механізми формування, “біорегулятори”, аналогічні сучасним “зворотним зв’язкам”). З 1926 р. — організатор і директор першого у світі Інституту переливання крові. Загинув, роблячи на собі дослід.

**Основні наукові праці:** “Нариси загальної організаційної науки” (1921), “Організаційна наука і господарська планомірність” (1921), “Організаційні принципи соціальної техніки й економіки” (1923), “Загальна організаційна наука (тектологія)” (у 3-х томах, 1925–1929), “Курс політичної економії” (1-й том у співавторстві з І. І. Скворцовим-Степановим, 1910).



У 1913 р., вивчивши роботи Тейлора, Богданов написав брошуру “Між людиною і машиною”, у якій проаналізував нотовську систему американського інженера. Він відзначив як прогресивні ідеї тейлоровського навчання, так і негативну сторону тейлоризму. Однак його головним науковим дітищем стала концепція, названа ним загальною організаційною наукою (тектологією). У доповіді на I Всеросійській конференції з НОТ Богданов переконливо обґрунтував необхідність створення такої науки, добре розуміючи, що планомірна організація господарства в масштабі цілої країни можлива тільки на строго науковому фундаменті, на основі узагальненого в науку організаційного досвіду.

**Концепція “організаційного управління”.** Богданов ставив перед організаційною наукою завдання *триєдиної організації* — речей, людей і ідей, перед якою неспроможна мудрість століть і особистий організаторський талант. Ця наука, на його думку, повинна систематизувати величезний організаційний досвід людства й озброїти керівників знанням організаційних законів. Предметом нової науки повинні стати загальні організаційні принципи і закони, за якими протікають процеси організації у всіх сферах органічного і неорганічного світу: у психічних і фізичних комплексах, у живій і мертвій природі, у роботі стихійних сил і у свідомій діяльності людей. Богданов сформулював *основні поняття і методи організаційної науки*, висловивши ідею про необхідність системного підходу до її вивчення, схарактеризував співвідношення системи та її елементів, показавши, що організоване ціле виявляється більше простої суми його частин. Він вважав за необхідне вивчення всякого цілого, усякої системи елементів у її відношенні до кожної частини в її відношенні до цілого.

**Єрманський Осип Аркадійович** (1866–1941) — сформулював передумови науки про організацію праці і управління, пов’язав її необхідність з появою певних соціально-економічних умов, зокрема з великим машинним виробництвом, усі фактори якого необхідно було використовувати раціонально.

**Основні наукові праці:** “Система Тейлора” (1918), “Наукова організація праці і система Тейлора” (1922), “Завдання наукової організації праці та її положення” (1923), “Теорія і практика раціоналізації” (1928), “Про критерії раціональності” (1928), “До постановки проблеми раціоналізації” (1929).

**Концепція “фізіологічного оптимуму”.** Визначивши раціональну організацію як теорію найкращого, оптимального використання усіх видів енергії і усіх факторів виробництва, Єрманський переконливо зазначав, що її предметом є три основні принципи (закону):

- 1) принцип позитивного добору;
- 2) закон організаційної суми;
- 3) принцип оптимуму.

Крім цих основних законів, теорія, на думку Єрманського, повинна сформулювати і більш окремі принципи практичної раціоналізації виробництва та управління. Однак значення перших двох принципів він убачав, насамперед, у тому, що вони забезпечують умови для реалізації третього принципу — найголовнішого в теорії раціоналізації праці й управління — принципу оптимуму.

Як зазначає науковець, можливе отримання більш корисного результату на одиницю витрат або можливе використання меншої енергії на одиницю результату, що досягається. У цьому й *полягає суть принципу оптимуму* — основного принципу НОП. Будь-яке використання сил, що порушує принцип оптимуму, означає ненаукову організацію роботи, тому що призводить або до марнування усіх видів енергії, або до їх недовикористання.

**Головна перевага концепції** в тому, що вона містить ідеї про необхідність підтримки інтенсивності праці на оптимальному, науково обґрунтованому рівні. Система організації та управління виробництвом повинна забезпечувати нормальну роботу всіх підрозділів і всіх працівників.

**Гастев Олексій Капітонович** (1882–1938 або 1941, був репресований, реабілітований посмертно) — один із засновни-

ків наукової організації праці в СРСР. У 1920 р. організував у Москві Центральний інститут праці при ВЦСПС, яким керував до 1938 р. Автор численних праць із раціональної організації і культури праці. Деякі його ідеї згодом розвинені у розділі науки про управління — кібернетиці. Гастев заклав основи комплексного підходу до теорії управління, тобто підходу, який нині розглядається як системний підхід.

**Методологія “вузької бази”.** На відміну від західних діячів НОТ, Гастев і його колеги виступали за нову культуру праці, зазначивши, що головним є окреме робоче місце — первинна клітинка підприємства. Схема наукового пошуку вибудовувалася наступним чином: від мікроаналізу рухів, прийомів, операцій на робочому місці, до макроаналізу підприємства загалом. Така схема отримала назву **методології “вузької бази”**. Її суть полягала в тому, що всю роботу з наукової організації праці та управління варто починати з упорядкування праці окремої людини, ким би вона не була — виконавцем чи керівником. Концепція “вузької бази” зводилася до того, що робітник, який керує верстатом, є директором підприємства під назвою “верстат”, а закономірності управління верстатом можна поширити на підприємство і державу загалом. На думку дослідника, наведені закономірності вступають у дію в такому порядку: розрахунок — установка — обробка — контроль — облік — систематизація — розрахунок. Гастев вважав, що праця робітника, як і виробничі операції, що здійснюються за допомогою технологічного обладнання, може бути поділена на певні складові, що підлягають регулюванню.

Підхід з позиції “вузької бази” гостро критикувався багатьма сучасниками Гастева. Його звинувачували у “крайньому примітивізмі”, у переміщенні на задній план теоретичних розробок, в ігноруванні проблем управління виробництвом (Керженцев, Бурдянский).

**Керженцев Платон Михайлович** (1881–1940) — у 20-х роках ХХ ст. активний пропагандист наукової організації праці

і виробництва, організатор і керівник “Ліга Час”, що пізніше була перетворена у товариство “Ліга НОП”.

П. М. Керженцев автор понад 80 *наукових праць*, найвідомішою серед яких є праця з наукової організації виробництва “Принципи організації” (1922 р.).

**Концепція “організаційної діяльності”.** У науковій організації праці науковець виокремлював три об’єкти: працю, виробництво та управління. На останньому елементі було сконцентровано основну увагу з точки зору його більшої важливості.

Під науковою організацією управління Керженцев розумів, насамперед, вивчення організаційних прийомів і визначення найбільш раціональних методів організаційної роботи. На його думку, об’єктом цього наукового напряму мали стати проблеми організаційного плану, обліку і контролю, структури організаційних об’єднань, встановлення системи правильного розподілу обов’язків і відповідальності серед окремих осіб і частин організації, питання дисципліни, методи добору і використання кадрів.

З наведеного визначення стає зрозуміло, що підхід до аналізу управління, запропонований Керженцевим, істотно відрізнявся від підходу Гастева. Якщо Гастев був націлений на виявлення рис, властивих як управлінню людьми, так і управлінню речами, то Керженцев обмежував свої пошуки одним видом управління — управлінням людьми, людськими колективами, незалежно від сфери їхньої діяльності. У своїх теоретичних побудовах він відштовхувався від сформульованого ним методологічного положення, відповідно до якого застосування наукових принципів можливе не тільки стосовно господарської праці людини або виробництва, а й всякої організаційної роботи взагалі.

Закликаючи до боротьби з організаційною безграмотністю, будучи глибоко переконаним, що прогресуючий розвиток НОП і управління виробництвом можливий лише за підтримки широких мас трудящих, Керженцев водночас не применшував і ролі професійних керівників, вважаючи її значною мі-

рою визначальною. Володіючи реальною владою, вважав він, керівник істотно впливає на трудовий колектив, а через нього — на характер і результати функціонування самого об'єкта.

Оскільки в роботі керівників різних організацій і різних сфер діяльності є загальні риси, то можна обмінюватися досвідом і сформулювати, таким чином, загальні принципи управління. Керженцев вважав, що професійні керівники відіграють визначальну роль, оскільки в їхніх руках зосереджені важелі впливу на трудовий колектив, а в підсумку — і на загальні результати діяльності організації. З його точки зору, процес управління і НОП неможливі без підтримки працівників, які мають не лише точно виконувати директиви зверху, а й виявляти ініціативу, яка додає організації додаткової життєвої сили.

**Вітке Микола Андрійович** — головне завдання управління вбачав у доцільній організації людей як учасників єдиної трудової кооперації. Тобто управління полягає у доцільному поєднанні людських бажань.

**Основна наукова праця:** “Організація управління й індустріальний розвиток” (1925).

**Соціально-трудова концепція управління виробництвом.** Теорію управління, розроблену під керівництвом Вітке, називають соціальною концепцією, концепцією “людських відносин” в управлінні. Це новий оригінальний науковий напрям. Висунута концепція викликала дискусії, підсумком яких став відступ її прихильників. Погляди Вітке та його однодумців були забуті. Через 10 років (у 30-х роках ХХ ст.) на Заході аналогічні ідеї були покладені в основу американської концепції “людських відносин”

У своїй соціально-трудої концепції управління виробництвом Вітке чітко розмежував управління речами та управління людьми, концентруючи увагу на останньому. Вчений розумів управління як своєрідний єдиний процес, складові якого поєднуються на основі адміністративної функції.

Функцію адміністративної діяльності дослідник пов'язував насамперед із задачею інтеграції і координації діяльності. Іншим аспектом адміністративної діяльності він вважав конструювання людських відносин — створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери у виробничому колективі та мотивацію робітників.

Із розвитком та ускладненням виробництва значення адміністративної функції зростає, у зв'язку з чим виділяється спеціальна група осіб-адміністраторів. “Сучасний адміністратор, — пояснював М. Вітке, — це насамперед соціальний технік або інженер — залежно від його положення в організаційній системі, — будівельник людських відносин. Що вище його положення в службовій ієрархії, що більше чисельний склад працівників, поєднаних адміністратором, то більше в його безпосередній роботі виступає діяльність адміністративна за рахунок матеріально-технічної”.

Крім того, Вітке сформулював сукупність вимог до керівників, які є носіями адміністративної функції: уміння правильно добирати персонал управлінців, чітко розділяти обов'язки, намічати цілі, координувати роботу, здійснювати контроль, але при цьому “не вважати себе технічним всезнаєм і не розпорошувати себе на дрібниці”.

**Дунаєвський Федір Романович (1887–1960)** — професор, директор Харківського Всеукраїнського інституту праці. Як автор **теорії адміністративної ємності**, він дійшов висновку про необхідність як соціально-економічних, так і технічних розробок у галузі управління. Під адміністративною ємністю розумілася здатність управляючих керувати певною кількістю підлеглих незалежно від їхніх особистих якостей. Нині це поняття трактується як діапазон контролю. Дунаєвський вважав, що з розвитком виробництва відбувається розростання проміжної ланки керівних органів, яке може призвести до величезної ієрархії та бюрократії. У зв'язку з цим виникає проблема нарощування інформаційного бар'єра в управлінні — між центром і периферією виникає інформаційний вакуум. Вирішити цю проблему можна або шляхом ретельного

відбору і підготовки персоналу, впровадження нових методів планування або шляхом розширення меж “адміністративної ємності” за допомогою техніки, тобто передачі машинам усієї допоміжної, механічної праці.

Ф. Дунаєвський відомий як автор **концепції комплексної цілісності організації**, викладеної в його основній праці “Комплексність в організації. Передумови раціональної організації” (1928). Суть концепції зводилася до необхідності визначення всього “складу організаційних функцій, що утворюють організаційне ціле”. А оскільки “вичерпне рішення подібної проблеми не може бути дане зараз при нинішньому стані науки про організації”, то головні цілі свого наукового трактату Дунаєвський сформулював так: розробити основні категорії організаційних функцій, дати їх розгорнутий конкретний зміст і на основі цього розкрити соціальну суть раціоналізації організації.

Організаційний процес Дунаєвський розділяв на три основні фази, кожна з яких складалася з трьох функцій. **Основні фази організаційного процесу:**

1) фаза початкова (ініціація) протікає від першого задуму організації і до того часу, коли приступають реально формувати апарат організації: встановлення завдання організації; визначення способів рішення; забезпечення здійснювальної сили;

2) фаза упоряджувальна (ординація) протікає від початку формування і до того часу, коли приступають здійснювати її поточну діяльність: встановлення складу потрібних активностей; визначення складу виконавців; забезпечення стимулювання виконавців;

3) фаза розпорядницька (адміністрація) протікає у сформованому апараті як поточне керівництво діяльністю організації: встановлення основ розпоряджень; визначення змісту розпоряджень; забезпечення їх виконання.

Національно зумовлена управлінська думка в Україні не суперечила загальноцивілізаційним тенденціям її розвитку. Як і в XIX ст., у 20-х — на початку 30-х років XX ст. на її розвиток вплинули особливості становища країни, тепер уже в складі СРСР.

**Третій етап (1929–1945 рр.)** — спрямованість управлінської науки на вирішення проблем індустріальної бази суспільного виробництва; основні напрями досліджень пов'язані з теорією соціалістичної організації виробництва, організацією первинних виробничих ланок (робочих місць, дільниць, цехів, обслуговуючих господарств), методів і форм організації виробництва на підприємствах, у т. ч. внутрішньогосподарське планування, диспетчеризація і облік.

**Четвертий етап (1946–1965 рр.)** — характеризується пошуком нових форм функціонування та взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіально та територіально-галузевої системи управління; посилення матеріального стимулювання, вдосконалення оплати праці.

У цей період посилюється інтерес до зарубіжних розробок дослідження операцій, також впроваджується “математизація” наукових досліджень для розробки варіантів планових завдань. В Україні цими дослідженнями займалися ряд науковців, серед яких особливо слід відзначити *В. М. Глушкова* (1923–1982), *В. Г. Чумаченка*.

**П'ятий етап (1965–1975 рр.)** — здійснено спробу проведення господарських реформ у народному господарстві шляхом посилення ролі економічних методів управління через підвищення наукового рівня планування, вдосконалення економічного стимулювання на засадах розширення прав і господарської самостійності підприємств, поліпшення матеріального стимулювання працівників; запровадження господарського розрахунку підприємств.

Оскільки економічні реформи не торкалися корінних засад соціально-економічної системи, то вони виявилися не ефективними. Кризові явища, які мали місце під час проведення реформ, ще раз засвідчили, що реалізація цих реформ не можлива у рамках адміністративно-командної системи.

У 1970–1975 рр. в Україні в Інституті економіки Академії наук почала діяти наукова школа з проблем системного підходу до управління.



У цей період *В. М. Глушков* на основі власної теорії інформаційних бар'єрів обґрунтував ідею безпаперової технології в управлінні. В наукових працях *В. Терещенка* містилися результати наукового вивчення теоретичних засад і практичного досвіду управління в умовах ринку.

**Шостий етап (1975–1985 рр.)** — зростає усвідомлення неможливості реформування адміністративно-командної системи, визрівають ідеї про необхідність радикальної зміни економічних відносин до корінних економічних реформ. У цей час такі міркування висловлювали *Л. Абалкін, А. Аганбегян, І. Буніч* та ін.

**Сьомий етап (1985 р. і до наших часів)** — початок ринкових реформ; введення моделей госпрозрахунку, кооперативного руху, збільшення економічної свободи.

Цей етап можна поділити на п'ять підетапів:

- 1) робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, яка побудована на нормативному розподілі прибутку;
- 2) застосування другої моделі господарського розрахунку, яка побудована на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;
- 3) впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи;
- 4) впровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;
- 5) початок та розвиток ринкових реформ.

У розробці теоретичних основ реформування економіки держави брали участь *О. Амоша, О. Білорус<sup>1</sup>, А. Кредисов, О. Кузьмін, А. Чухно, П. Гайдуцький, І. Лукінов, Й. Петрович, Д. Черваньов* та ін.

---

<sup>1</sup> *Білорус Олег Григорович* (нар. 1938 р.) — член-кореспондент НАН України, професор, фахівець у сфері менеджменту, один з організаторів і перший директор Міжнародного інституту менеджменту (1989–1992).

### 8.3. Розвиток сучасної науки управління в Україні

За часів незалежності України значний вплив на розвиток науки про менеджмент мали праці відомих вітчизняних учених: *Б. М. Андрушківа*, *Й. С. Завадського*<sup>2</sup>, *А. П. Колота*, *А. І. Кредисова*, *О. Є. Кузьміна*<sup>3</sup>, *Є. Г. Панченка*<sup>4</sup>, *Ф. І. Хміля* та ін.

У 90-х роках ХХ ст. було проведено ряд історико-економічних досліджень, у процесі яких на основі нових теоретико-методологічних позицій розглядалися проблеми розвитку як економічної, так і управлінської думки. Зокрема, розширювався діапазон і хронологічні межі вивчення накопиченого досвіду у сфері господарювання, що давало можливість розглянути послідовність розвитку управлінської думки; досліджувалися не тільки вітчизняні концепції і досвід, а й зарубіжні; змінювалися оцінки ефективності форм і методів господарювання; з'являлися нові трактування традиційних питань управління суспільним виробництвом.

Система поглядів, що визначала упродовж сімдесяти років радянської влади розвиток теорії та практики управління, сформувалася під впливом марксистської парадигми економічного розвитку. Інтерпретація цієї парадигми привела до створення *економічної теорії особливого типу*. Ця теорія об-

---

<sup>2</sup> *Завадський Йосип Станіславович* — доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Національного аграрного університету

<sup>3</sup> *Кузьмін Олег Євгенович* — доктор економічних наук, професор, заслужений працівник народної освіти України, академік Академії підприємництва та менеджменту, академік Академії економічних наук України, академік Транспортної академії України, директор навчально-наукового Інституту економіки і менеджменту, завідувач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету “Львівська політехніка”.

<sup>4</sup> *Панченко Євген Григорович* (нар. 1943 р.) — доктор економічних наук, професор, лауреат премії ім. О. Шліхтера НАН України (1990), віце-президент Міжнародного центру приватизації, інвестицій і менеджменту (пізніше перейменованого в міжнародний інститут бізнесу, м. Київ). Зробив значний внесок у розробку і реалізацію адаптованих до умов України навчальних програм.

ґрунтувала необхідність реалізації наступних фундаментальних положень:

- 1) концентрація виробництва;
- 2) монополізація виробництва на державних підприємствах;
- 3) орієнтація виробничої спеціалізації на внутрішньосистемну ефективність,
- 4) закритість єдиного економічного комплексу країни;
- 5) пряме управління підприємствами з боку держави.

Сучасна українська наука опинилася перед необхідністю переоцінки деяких теоретичних уявлень і концепцій минулого, осмислити масштабні проблеми економіки та управління, критично оцінити зарубіжний менеджмент. Пошуки вітчизняних учених концентруються на проведенні аналізу світових наукових досягнень, узагальненні досвіду економічно розвинутих країн. Багато з існуючих теоретичних положень науки управління потребують перегляду у зв'язку зі зміною соціально-економічних умов функціонування організацій.

Протягом тривалого часу українська управлінська наука мала описовий характер. Нині ж вона повинна визначати способи ефективного управління господарюючими суб'єктами, випереджаючи практику.

На початку ХХІ ст. вже сформувалася система поглядів на управління економікою, що відбиває *нову парадигму управління України періоду її ринкового реформування*:

- 1) формування і функціонування ринкових господарюючих суб'єктів як відкритих соціально орієнтованих систем;
- 2) гнучке поєднання методів ринкового регулювання з державним регулюванням соціально-економічних процесів;
- 3) самоврядування на всіх рівнях і перехід до поліцентричної системи господарювання;
- 4) поєднання ринкових і адміністративних методів управління підприємствами державного сектору, використання повною мірою творчого потенціалу працівників підприємств.

Сучасна управлінська наукова думка в Україні розвивається відповідно до вимог часу. За роки незалежності вітчизняні науковці зробили чимало в галузі менеджменту. З'явилися потужні наукові напрями в кадровому менеджменті (Г. Щокін, Г. Дмитренко), менеджменті зовнішньоекономічної діяльності та міжнародної торгівлі (А. Румянцев, І. Дахно), антикризовому управлінні (А. Чернявський), менеджменті фондового ринку (О. Мозговий).

Таким чином, як у всьому світі, так і в Україні відбувається постійний пошук ефективної системи управління організаціями, яка б відповідала сучасним умовам розвитку економіки та суспільства.

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. У чому полягають особливості наукових досліджень в галузі управління українських учених до початку ХХ ст.?
2. Яке місце посідає управлінська думка періоду Київської Русі в розвитку економічної науки в Україні?
3. Які основні етапи свого становлення пройшла науки управління в Україні за радянських часів?
4. Сутність концепції “організаційного управління” О. О. Богданова.
5. Сутність концепції “фізіологічного оптимуму” О. А. Єрманського.
6. Сутність концепції “організаційної діяльності” П. М. Керженцева.
7. Сутність “теорії адміністративної ємності” Ф. Р. Дунаєвського.
8. Які основні фази організаційного процесу визначив Ф. Р. Дунаєвський?
9. Аргументуйте актуальність чи неактуальність сучасної соціально-культурної парадигми менеджменту для вітчизняних виробничо-господарських організацій.

### ***Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт***

1. Формування управлінської думки в Україні у XVIII – на початку XIX ст.
2. Розвиток управлінської думки в Україні у XX ст.
3. Особливості становлення менеджменту в Україні в XXI ст.
4. Напрями наукового формування вітчизняної моделі менеджменту.
5. Професіоналізація менеджменту в Україні.

## Змістовий модуль 2

# ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

## ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ І ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1. Сутність поняття “організація”.
- 1.2. Закони організації.
- 1.3. Принципи організації.
- 1.4. Етапи розвитку організації.

Поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• організація;</li><li>• закони організації;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• принципи організації;</li><li>• етапи розвитку організації</li></ul>

### 1.1. Сутність поняття “організація”

Поняття “організація” належить до провідних категорій організаційної науки.

Термін “організація” (від франц. *organisation* — повідомляю, стрункий вигляд, влаштовую) — в теорії організація може бути інтерпретована як різновид соціальних систем, об’єднання людей, що спільно реалізують певну загальну мету та діють на основі певних принципів і правил.

Донині єдиного розуміння організації не існує. Проте значна кількість поглядів не вносить невизначеності в процес пізнання організації як явища, швидше навпаки, дає змогу повніше її вивчати. Розглянемо деякі визначення організації.

*Організація* — елемент суспільної системи, найпоширеніша форма людської спільності, первинний осередок соціуму.

*Організація* — об’єкт та суб’єкт суспільства. Термін “організація” використовується в кількох значеннях: по-перше, діяльність, результат діяльності, сфера діяльності; по-друге, деяке соціально-економічне утворення, орієнтоване на досягнення певної господарської, комерційної або некомерційної цілі.

Таким чином, існує два підходи до визначення організації:

- 1) *організація як система* — це внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що зумовлена його побудовою та цілями;
- 2) *організація як процес* — це сукупність цілеспрямованих дій, що зумовлюють утворення необхідних зв'язків. Встановлення кількісних і якісних просторово-часових зв'язків є сутністю організації як процесу.

**Сутність організації виявляється через її властивості:**

- **цілеспрямованість** — властивість, яка характеризує орієнтацію організації на досягнення можливого, бажаного та необхідного стану;
- **перманентність** — властивість, згідно з якою організація перебуває у стані постійних та безперервних змін, які відбуваються поза бажанням суб'єктів;
- **дискретність** — властивість, що означає преривність, виділеність складових та відображає поелементний, поетапний підхід до проектування, формування та функціонування організації;
- **циклічність** — властивість, згідно з якою відбувається періодичне повторення послідовних подій та перетворень в організації;
- **реверсивність** — властивість, яка визначає модель повернення до попередніх дій. Надає можливість управління організацією на засадах повторення, адаптації та використання штатних, типових та аналогічних рішень;
- **оперативність** — адаптація, відповідність, синхронізація ритмів і швидкості процесу організації динамічним характеристикам розвитку ситуації і їх відповідності необхідним умовам досягнення запланованого результату;
- **гнучкість** — здатність організації до адаптації, модернізації та реформації;
- **ротаційність** — можливість взаємної перестановки, заміни складових процесу в ході його реалізації. Становить ресурс організації для реалізації процесів реорганізації та реформування;

- **корпоративність** — схильність до групової асоціації та кооперації;
- **комунікаційність** — заданість та схильність до встановлення взаємозв'язків;
- **композиційність** — можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого складання її елементів; сприяє удосконаленню організаційної структури управління;
- **комбінаторність** — потенціал, ресурс можливих засобів і моделей побудови та здійснення організації управління відповідно до цілей, ресурсів та умов діяльності;
- **селективність** — здатність організації до вдосконалення шляхом відбору, закріплення та розвитку необхідних якостей, з метою забезпечення бажаного синергетичного ефекту.

## 1.2. Закони організації

Упорядкування організаційних процесів відповідає певним законам організації, заснованим на закономірностях і залежностях.

*Закон* — це віддзеркалення об'єктивних і стійких зв'язків, що виявляються в природі, суспільстві, людському мисленні. Ці зв'язки можуть носити загальний або приватний, кількісний або якісний характер, відноситися до законів функціонування або розвитку, динамічних або статичних.

Близьким, але не аналогічним поняттю закон є поняття *закономірність*, що відображає логіку і послідовність у явищах, які відносяться до певного місця і часу. В основі закономірностей лежать кількісні і якісні залежності між ними. *Залежність* — відношення одного явища до іншого, як відношення слідства до причини.

Таким чином, простежується явний взаємозв'язок між залежністю як причинно-наслідковим відношенням одного явища до іншого, закономірністю як об'єктивно існуючими стійкими зв'язками між явищами, їх причинами і наслідками,



та законами, що відображають загальні, стійкі, такі, що повторюються відносини між явищами.

Усе це безпосередньо стосується законів організації і характеризує їх як виявлення стійких організаційних зв'язків цілого.

Основним законом організації є закон *синергії*, який полягає в тому, що сума властивостей організованого цілого перевищує арифметичну суму властивостей кожного з його елементів окремо. Закон синергії можна розглядати як вияв властивості емерджентності стосовно організації як системи. Цей закон ґрунтується на дії інших законів організації, що спрямовуються на досягнення вищих значень синергетичного ефекту.

Закон *найменших* виявляється в тому, що структурна стійкість цілого визначається його найменшою частковою стійкістю. Цей загальноорганізаційний закон може належати до будь-яких видів цілісних утворень у природі та суспільстві. Організація чудово працює доти, доки якась її ланка на відміну від інших не перестає отримувати і переробляти інформацію, необхідну для успішного бізнесу.

Закон найменших відносних опорів визначає частку соціальних систем, їх збереження, часткове або повне руйнування через різноманітні і складні дії.

Закон *самозбереження* означає, що будь-яка реальна організована система прагне зберегти себе як цілісне утворення. Найважливішою умовою збереження системи є забезпечення її рівноважного функціонування. Рівноважний стан організації передбачає безперервну протидію чинникам, що руйнують порядок.

Закон *інформованості-впорядкованості* визначає, що в організованому цілому не може бути порядку більше, ніж інформації. Інформація стала уніфікуючим поняттям, що визначає дії організованих систем. У сучасних умовах для ухвалення правильного раціонального рішення з упорядкування організаційних зв'язків потрібна різноманітна інформація, завдяки

якій система може вибрати. Отже, інформованість — застава порядку.

Закон *пропорційності-композиції* відображає необхідність визначеного співвідношення між частинами цілого та їх відповідність. Ефективне функціонування організації вимагає узгодження її цілей, вони мають спрямовуватися на досягнення якоїсь загальної мети. В теорії організації закон пропорційності-композиції є важливим насамперед з погляду впорядкування особистих цілей суб'єктів організаційного процесу з цілями власне організації. Він наголошує, що для збереження цілісності організації, її виживання при дії внутрішніх деструктивних процесів кожний член організації повинен ідентифікувати себе з нею і впливати на її стійкість. Саме людина здатна привносити зміни в організацію.

### **1.3. Принципи організації**

Принципи організації — загальні правила формування (або самоформування) систем в природі і суспільстві, що забезпечують упорядкованість і доцільність функціонування систем. До основних універсальних принципів організації, що діють в природі і суспільстві, сформульованих А. Богдановим, можна віднести: принцип ланцюгового зв'язку, принцип інгресії, принцип добору, принцип рухомої рівноваги, принцип слабкої ланки. Ці принципи носять загальний характер, оскільки характерні не лише для природи, а й організуючої діяльності людини.

Принцип *ланцюгового зв'язку* означає, що всяке з'єднання комплексів відбувається через загальні ланки, що створюють ланцюговий зв'язок. Для ланцюгового поєднання двох комплексів потрібно, щоб у них утворилися загальні елементи, відповідні завданню, вирішенню якого слугує цей організаційний процес. Таке утворення досягається за рахунок деякого елемента або сукупності елементів, що мають загальні цілі або властивості з організовуваними комплексами.

Принцип *інгресії* означає, що ланцюговий зв'язок утворюється шляхом входження сприяючих, що виступають як “посередники”, комплексів в організовані.

Принцип *доброу* полягає в тому, що будь-яка подія в організації може розглядатися як зміцнення або посилення одних зв'язків та усунення, зменшення або ослаблення інших. Будь-яка система прагне закріпити позитивні властивості одного разу знайденого з'єднання.

Принцип *рухомої рівноваги* виражається в тому, що всяке збереження форм розглядається як їх рухома рівновага, а всяка рухома рівновага — як практична відносна рівність асиміляції і дезасиміляції.

Принцип *слабкої ланки* означає, що система може відтворюватися належним чином, якщо забезпечується стійкість її слабкої ланки. Йдеться про найуразливіший елемент організації — людину, що пов'язано з її непередбачуваністю, мінливістю, егоїстичністю. Сила кожного суб'єкта примножується силами тих людей, які її оточують. Суб'єкт повинен забезпечувати розвиток найслабкішої ланки в організації.

Оскільки організація при цьому розглядається у статичі (як упорядкований стан цілого), динаміці (як процес з упорядкування) і її прогресивному розвитку, принципи організації можна розділити на три групи:

- організаційної статичі, що визначають правила побудови структур;
- організаційної динаміки як загальні правила формування організаційних процесів;
- раціоналізації як загальні правила вдосконалення статичі і динаміки організації.

#### **1.4. Етапи розвитку організації**

*Життєвий цикл організації* — сукупність стадій, які проходить організація за період свого життя: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

Виокремлюють такі *етапи життєвого циклу організації*:

*1 етап — Створення організації (народження):* реєстрація, початкове інвестування діяльності. Для заснування організації необхідна наявність трьох складових: ресурсів; під-

тримуючої політики держави; легітимація у формі культурних цінностей. Для цього періоду характерно: пристосування до навколишнього середовища; проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності. У таких організаціях відсутній штат спеціалістів-професіоналів, не діють правила, нормативи та інструкції, відсутні або слабкі внутрішні системи планування, стимулювання персоналу та координації діяльності. Переважна кількість організацій не можуть подолати цей етап розвитку.

*2 етап — Зростання (молодість):*

- *дитинство* — зростання чисельності персоналу, спеціалізація на виробництві певного товару або послуги; закріплення на окремих сегментах ринку, забезпечення беззбиткової діяльності. Управління організацією має централізований характер;

- *юність* — подальше зростання чисельності персоналу, управлінські рішення приймаються кількома керівниками, збільшення кількості конторських службовців та обслуговуючого персоналу, вузьке коло спеціалістів-професіоналів; жорсткий бюджет та інформаційна система; організація діяльності проводиться за допомогою обмеженої кількості нормативів та інструкцій, спостерігається розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування.

*3 етап — Середній вік:* організація збільшується за розмірами, розширюються сегменти збуту, орієнтація на регіональну диверсифікацію, зростання прибутків на оптимальному рівні; в організації розвивається бюрократія, розподіл праці носить екстенсивний характер, формалізується політика та розподіл повноважень. В управлінні персоналом широко використовуються правила та посадові інструкції. На виробництві та в маркетингу зайняті спеціалісти-професіонали. Децентралізація до рівня керівників підрозділів, що може призвести до зменшення гнучкості та інноваційної активності.

*4 етап — Зрілість:* для організації характерні великі масштаби та механічна вертикальна структура. Посилення централізації, збільшення навантаження на топ-менеджерів. Форма-

лізація діяльності: більшість видів діяльності регламентується інструкціями. Значна кількість професійних та обслуговуючих відділів. Відбувається формування іміджу фірми, збалансоване зростання, орієнтація на галузеву диверсифікацію, підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні.

*5 етап — Старіння (організаційний спад):* падіння прибутковості та фінансової стійкості компанії. Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва. Згорання діяльності.

*6 етап — Відродження:* проведення реінжинірингу з радикальною перебудовою бізнес-процесів в організації. Залучення значних обсягів інвестицій для впровадження інноваційних проєктів. Оновлення форм, видів та напрямів діяльності.

*7 етап — Смерть:* організаційний спад, що визначається як умова, за якої відбувається істотне й абсолютне зниження ресурсної бази за конкретний період. Наслідком цього можуть стати екстремальні та непослідовні стратегії, які, своєю чергою, спричинюють виникнення нових проблем. Смерть організації має широкі наслідки не лише для співробітників.

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Підходи до визначення організації.
2. Схарактеризуйте властивості організації.
3. Розкрийте сутність законів організації.
4. Схарактеризуйте принципи організації.

## ТЕМА 2. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ

- 2.1. Організаційні теорії.
- 2.2. Еволюція теоретичних концепцій організації.
- 2.3. Основні моделі організацій.
- 2.4. Сучасна організаційна парадигма.

Ключові поняття і терміни
<ul style="list-style-type: none"><li>• організаційні теорії;</li><li>• теоретичні концепції організації;</li><li>• моделі організацій;</li><li>• організаційна парадигма сучасності</li></ul>



### 2.1. Організаційні теорії

#### *Класична організаційна теорія*

Класична організаційна теорія була першою систематизованою теорією, що пропонувала механістичні конструкції, використання яких обов'язково мало забезпечити організації ефективне функціонування.

Важливу роль у формування цієї теорії відіграли дослідження *Ф. Тейлора*, хоча окремі ідеї до нього висловлювали Ч. Беббідж, Г. Меткаф, Г. Таун. Внесок *Ф. Тейлора* полягає в широкомасштабному застосуванні аналітичного методу до вдосконалення управління виробництвом. Ставлячи головною метою максимальне збільшення продуктивності праці, він передбачав конкретні заходи, спрямовані на раціональне використання праці робітників і засобів виробництва, введення регламенту на застосування матеріалів і інструментів, робочих операцій, точний облік робочого часу, дослідження трудових процесів шляхом розкладання їх на елементи, встановлення контролю над кожною операцією, застосування диференціальної оплати праці.

Науковий технократизм *Ф. Тейлора* змінився розробкою універсальних принципів організації праці на рівні не тіль-

ки виробництва, а й управління. Цей підхід був пов'язаний з ім'ям А. Файоля, дослідження якого в деяких моментах близькі до тектології А. Богданова. Так, для Файоля процес організації — це визначення і створення загальної структури підприємства відповідно до конкретних цілей, що породжує необхідність надати форму всій структурі й обґрунтовано визначити місце та функції кожного з її компонентів. Такого роду цілі Файоль іменував “соціальним організмом”. Він розглядав адміністративну організацію як таку лише на найзагальнішому рівні, тобто не обмежував дослідження сферою виробництва, наголошуючи на універсальності основних принципів функціонування адміністрації і вважаючи, що на одному й тому самому ступені розвитку всі соціальні організми схожі між собою. Файоль був одним із перших учених, які намагалися розробити “загальний підхід” до адміністрації і сформулювати обов'язкові принципи адміністративної теорії. Він виокремив п'ять основних елементів функції адміністрації: передбачення, планування, організацію, координування, контроль. Файоль доводив, що адміністративні функції не винятковий привілей вищого керівництва, вони існують на будь-якому рівні.

Популяризаторами класичної організаційної теорії були Л. Гюлік та Л. Урвік. Перший, зокрема, стверджував, що безліч “принципів адміністрування”, сформульованих різними авторами, зв'язані загальною для них усіх логічною структурою. Він наочно продемонстрував, яким чином різні принципи, розроблені представниками різних країн, за всієї різноманітності їхнього досвіду й відособленості ідей, “піддаються логічному впорядкуванню”. Поняття “наукове управління” Л. Урвік розглядав винятково як підтвердження того факту, що методи вивчення природних законів, які сприяли розвитку хімії і технічних наук, можуть застосовуватися до аналізу людських відносин, зокрема, до адміністрування.

Одним з основоположних принципів класичної організаційної теорії, проголошених Л. Гюліком та Л. Урвіком, визнається необхідність відповідності людей структурі. На їхню

думку, спочатку неупереджено треба розробити відповідну організаційну структуру, а потім приймати заходи для пошуку відповідних людей.

Класична теорія механістично підходила до ролі людини в організації, трактуючи індивіда не як суб'єкта, а просто як чинник виробництва, причому соціальна природа його абсолютно ігнорувалася або спотворювалася. Представники цієї теорії наголошували на значному внеску М. Вебера, який розробив “ідеальний тип” адміністративної організації, позначеної ним як бюрократія. Відбір і перебування бюрократа на посаді засновані, за М. Вебером, на компетентності: значення має *що*, а не *кого* він знає. Правила, процедури та інструкції, використані одного разу і що вже виправдали себе, слугують основою для ухвалення рішень, а влада розподіляється відповідно до займаного положення і чину бюрократів.

Класична організаційна теорія ґрунтується на таких передумовах:

- функціональна ієрархія;
- вертикальна і горизонтальна спеціалізація;
- пріоритет внутрішніх чинників виробництва відносно сфери споживання;
- праця і капітал — основні рушійні сили в економіці.

Основу класичних уявлень про організацію становить так званий механістичний підхід. У його основі — класичні теорії менеджменту, розвинені в першій третині ХХ ст. Механістичний підхід отримав певну завершеність у принципах раціональної бюрократії М. Вебера. Організація механістичного типу представляє собою надійну систему управління для забезпечення функціонування стабільних рутинних процесів. Організації з механістичними властивостями прийнято називати механістичними, бюрократичними, ієрархічними, командними і т. ін. Проте найчастіше вони позначаються як *бюрократичні* організації.

Властивості бюрократичних організацій:

- організація будується на формальному розподілі праці;
- організація орієнтується переважно на внутрішні чинники розвитку;



- загальні цілі організації розділяються на приватні завдання, виконання яких не залежить від вирішення загальних завдань;
- завдання задаються жорстко в терміни конкретних результатів (немає свободи вибору);
- організація будується за ієрархічним принципом;
- контроль і найважливіша інформація концентруються ближче до вершини ієрархічної структури;
- виконання усіх видів робіт не залежить від особистих якостей працівників, які взаємозамінні, і передбачається формальна знеособленість посадових обов'язків;
- взаємопов'язана система узагальнених формальних правил і стандартів забезпечує виконання співробітниками своїх обов'язків і скоординованість завдань.

Ефективність бюрократичних організацій заснована на вищому ступені організованості системи, її керованості.

До недоліків організації бюрократичного типу можна віднести:

- нездатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що може призвести до безглуздої роботи організації самої на себе і, відповідно, до саморуйнування;
- в такій організації людина розглядається як засіб виробництва;
- можливе утворення корпоративних груп з корисливими інтересами. Бюрократичне управління не сприяє зростанню потенціалу людей, що використовують свої здібності частково, у тих межах, які безпосередньо потрібні для виконуваної роботи.

### ***Теорії організаційної поведінки***

Класична організаційна теорія давала змогу встановити техніко-економічні зв'язки і залежності різних чинників виробництва, що, безперечно, важливо, але при цьому недостатньо враховувалися роль і значення людського чинника. Сучасна наука і практика стверджують, що провідна роль повинна належати індивідові. Цим і зумовлено формування

нової організаційної теорії. Така теорія будувалася на визначенні організації як колективу, сформованого за принципом *розподілу праці*, колективу, для якого найважливішим чинником продуктивності праці є людина як соціальний діяч. Нині можна говорити про теорію *людських відносин* і *поведінкових наук*, головними складовими якої виступають: увага до тих, хто працює, їх мотивація, комунікації, лояльність, участь в ухваленні рішень. Інакше кажучи, теорія припускає систему підтримки людських відносин усередині організації.

Розробки цієї теорії відносяться до 20-х років ХХ ст. і пов'язані з іменами Е. Мейо, Ф. Ретлісбергер, Ч. Бернард, Ф. Селзник та ін. У нашій країні ідеї наукового управління трудовими колективами розвивали А. Гастев, О. Єрманський, Н. Вітке, П. Керженцев.

Е. Мейо висунув одне з основоположних положень теорії людських відносин — принцип *індивідуальних відмінностей*. Усі індивіди різні: що набридає одному, стимулює іншого. Робітники — це індивіди, і будь-яка теорія праці, спонукаюча менеджера обходитися з усіма однаково, не матиме успіху.

Досвідчений керівник завжди визнає унікальність кожного працівника. Робітникові може не подобатися конкретна програма стимулювання праці і він може навіть опиратися різним змінам, але кожен хотів би, щоб його визнавали і поводитися з ним як з особою.

Критерієм успішності роботи згідно з теорією людських відносин вважається підвищення ефективності організації за рахунок удосконалення людських ресурсів.

Подальший розвиток організаційних теорій супроводжується наполегливими спробами об'єднати класичну організаційну теорію і теорію людських відносин.

Прикладом такого синтезу слугує теорія *адміністративної поведінки*, ідеї якої були запропоновані Ч. Бернардом і Г. Саймоном. Так, Бернард запропонував відому тепер теорію влади, назвавши її елементами формальної організації. Він пов'язував владу з обміном інформацією. На його думку, влада сприймається працівниками тоді, коли команди вважа-

ються законними й необхідними. Йому належить знаменита теорія *сприйняття*, згідно з якою керівника наділяють владою люди, які хочуть, щоб ними управляли. Справжнім утримувачем влади є не менеджер, що володіє формальними правами, якими його наділила організація і яка нав'язує своє імперативне управління персоналу, а сам персонал, оскільки саме він вирішує виконувати чи не виконувати розпорядження зверху. Саймон розглядав організації як системи, в яких люди є “механізмами, що приймають рішення”. Сутність діяльності керівників, адміністраторів, їхньої влади над підлеглими полягає у створенні фактичних і ціннісних передумов, на яких ґрунтуються рішення кожного члена організації. Керівники повинні ефективно використовувати всі форми зовнішнього впливу, щоб змінити особу працівника, трансформувати його настільки, щоб він здійснював бажані дії швидше унаслідок своєї власної мотивації, ніж під впливом отримуваних на цей момент інструкцій.

Пошук раціональної системи управління зумовив появу універсальної теорії впорядкування організацій — теорії *Гласієр* (як результат дослідницького проекту в Гласієрівській металургійній компанії в Лондоні, що належала У. Брауну і Е. Джеквесу). По суті, ця теорія прагне представити організацію як сукупність чотирьох підсистем, кожна з яких виконує виняткові функції у межах організації, хоча вони частково перетинаються і взаємодіють. Виконавська підсистема — структура, що складається з функцій, виконавці яких мають дотримуватися певних вимог. У процесі розподілу праці (департаменталізація) створюються різні функції, які повинні взаємодіяти в процесі роботи всієї організації. Вони утворюють ієрархію, а оптимальна кількість рівнів визначається за допомогою необхідного навантаження часу для кожної функції. Концепція навантаження часу — ключова в теорії, оскільки визначає рівень навантаження для виконання роботи. Апеляційна підсистема — сукупність відносин “керівник — підлеглий” за визнанням правильності рішень керівника. При цьому кожний член організації має право

оскаржити будь-яке рішення керівника на вищому рівні управління; кожний член організації в окремих випадках може звернутися до апеляційного суду, створеного в організації; завдання працівника, що розглядає скаргу, полягає в ухваленні рішення на основі політики організації, встановленого порядку. Представницька підсистема — структура, сформована з працівників і керівників для усунення суперечностей і скарг, що виникають на будь-якому рівні роботи. Підсистема функціонує на основі прийнятих законів. Законодавча підсистема — структура, в межах якої розробляється політика організації, за участю представників робочої ради.

### ***Теорія інститутів і інституційних змін***

Теорія інституційного розвитку зазначає, що великі інституційні зміни відбуваються поволі, оскільки інститути слугують результатом історичних змін, що формують індивідуальну поведінку. Нові інститути з'являються тоді, коли суспільство вбачає можливість отримати прибуток, який неможливо отримати в умовах існуючої інституційної системи. Якщо згідно з теорією інститутів і інституційних змін закони можуть бути змінені за короткий час, то неформальні норми міняються поступово. Саме такі норми створюють легітимну основу для дії законів, революційні ж їх зміни призводять до негативних наслідків. Організації, які приймають закони, придатні для інших економічних умов, набувають не той напрям розвитку, ніж організації, що розробили ці норми.

У межах інституційної теорії існує термін *інституційний ізоморфізм*, що означає відповідність об'єктів і виражає тотожність їх структур.

Ще один з напрямів інституційної теорії ґрунтується на припущенні, що організації існують в “полях” інших, схожих з ними організацій. Організаційним полем називають ті організації, які в сукупності становлять сферу інституційного життя. Тим самим організації усередині “полів” стають усе більш однорідними. Причинами такого ізоморфізму можуть бути: примусові сили з боку навколишнього середовища (напри-

клад, урядові ухвали і культурні передумови здатні впливати на стандартизацію організацій); організації наслідують одна одну, стикаючись з труднощами або намагаючись знайти вихід зі складних ситуацій тими самими способами, якими шукали його інші організації їхнього організаційного поля.

### ***Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія***

Метод екології популяції, що отримав розвиток в межах організаційної теорії в 70-х — на початку 80-х років ХХ ст., нині знову набуває популярності. Цей напрям пропонує перенести аналогії зі сфери біологічної еволюційної теорії у сферу теорії організації. Об'єкт дослідження становлять популяції організацій, які, з одного боку, характеризуються загальною структурою (організаційною формою, у біології — фенотип), а з іншого — кожна з них володіє наборами відмітних ознак, що створюють базовий матеріал (так званий генотип) для еволюції.

Представники екологічної для популяції теорії стверджують, що організація підлаштовується під навколишнє середовище, тоді як остання сама вибирає, яким організаціям існувати далі.

Теорія природного відбору ґрунтується на чотирьох принципах.

1. *Варіація* — заплановані або незаплановані зміни в організаційних формах.
2. *Відбір* — природний відбір тих форм, які підходять навколишньому середовищу.
3. *Збереження* — збереження, дублювання і відтворення.
4. *Боротьба* — боротьба за існування.

Існує кілька шкіл екології популяції. Так, у США діє група дослідників, яка вивчає проблеми “народжуваності” і “смертності” організацій у складі популяції, а також самих популяцій. На їхню думку, з віком організації стають інерційними і їм досить складно адаптувати свою структуру і стратегію до нових умов.

Інша група американських дослідників займається внутрішньоорганізаційною еволюцією, вважаючи, що важливими

є насамперед внутрішні селекційні заходи, особливо на рівні середнього менеджменту.

Школа Університету Санкт-Галлен (Швейцарія) виходить з того, що треба якомога повніше враховувати складність зовнішнього середовища, тому варіантність системи повинна бути максимально високою, що досягається шляхом стимулювання самоорганізації. Мюнхенська школа еволюціоністів досліджує так званий менеджмент крапок перетину інтересів, у межах якого потрібно привертати до ухвалення рішень усі зацікавлені сторони для інтеграції різних точок зору на ту, що створила ситуацію. За логікою цих авторів, організації можуть і повинні привертати для посилення власних позитивних ознак інші організації. По суті, сьгоднішні інтеграційні форми організації підтверджують справедливість теорії природного відбору.

Для еволюційної теорії характерний принцип *багатьох рівнів*, згідно з яким будь-яка система (підприємство) еволюціонує одночасно на кількох зовнішніх і внутрішніх рівнях, які знаходяться в інтерактивному зв'язку. Перебування на одному рівні часто відбивається на активності інших рівнів. Тож при розгляді як внутрішніх, так і зовнішніх рівнів стає очевидним, що для успіху підприємства в процесі відбору істотними є не лише економічні, а й суспільні критерії ефективності.

### ***Тектологія А. Богданова***

Витоки сучасних уявлень про теорію організації були закладені вітчизняним ученим А. Богдановим (справжнє його прізвище Маліновський). У той час, коли Ф. Тейлор формував свої принципи управління, А. Богданов досліджував об'єктивні закони створення і розвитку організації. Свою науку він назвав "тектологія", або "загальна організаційна наука".

Основна ідея тектології з організаційної точки зору полягає в тотожності природних і суспільних явищ. Кожен елемент природи або суспільства необхідно розглядати як систему, для якої важливі як відносини між частинами, так і відносини цілого із зовнішнім середовищем.

Закони, закономірності і принципи єдині для будь-яких об'єктів, і навіть самі різноманітні явища об'єднуються між собою загальними структурними зв'язками і на основі загальних правил.

Головним у тектології Богданов вважав встановлення об'єктивних закономірностей виникнення, функціонування і руйнування систем або організаційних комплексів. Він зазначав, що від способу поєднання будь-яких елементів системи залежить позитивне або негативне їх функціонування і вводить три типи систем: організовані, дезорганізовані; нейтральні.

При цьому науковець стверджує, що така типологія залежить від контексту і спостерігача, по суті формулюючи принцип відносності в теорії організації. Саме А. Богданов першим представив організацію не як щось стаціонарне застигле, а як процес постійних перетворень, пов'язаних з безперервною зміною станів рівноваги. Він наголошував, що тільки активне використання зовнішнього середовища забезпечує збереження системи. У своїх працях учений сформулював принципи автономної поведінки і близько підійшов до сучасних ідей синергетики. Сформулював два ведучих закони, що зумовлюють функціонування і розвиток організаційних систем.

*Перший закон:* стійкість цілого залежить від найменших відносних опорів усіх його частин у будь-який момент. Прикладів застосування цього закону досить багато, зупинімося на одному з них, що стосується керівництва трудовими колективами. Керівник вважає доцільним постійно підтримувати стійкість організації “авторитетним” втручанням, але неминуче настає момент, коли його інтелектуальної енергії не вистачає для вирішення важливого питання — організація руйнується.

*Другий закон:* комплекси розрізняються між собою через первинну неоднорідність, відмінності в стані середовища і під впливом початкових змін. Тут вказується факт постійного існування суперечностей, протилежностей, боротьби активностей, що приводить до заміни одного рівноважного стану системи іншим.

## 2.2. Еволюція теоретичних концепцій організації

Виокремлюють два принципово протилежних підходи до характеристики розвитку теорії організації. Перший — характеризує організацію як систему і відображає розвиток управлінської думки від механістичного уявлення про організацію (закрите) до цілісного (відкрите). Другий підхід визначає природу організації в напрямі від раціонального до соціального.

*Розвиток поглядів на організацію як систему.* Приблизно до 60-х років ХХ ст. проблеми організації вирішувалися тільки з погляду закритих систем. Питання ділового середовища, конкуренції, збуту, що виходять за межі внутрішньої організації та визначають зовнішнє для організації середовище, не розглядалися. З розвитком ринку уявлення, що склалися про організацію, змінювалися. Стало очевидним, що внутрішня динаміка організацій формується під впливом зовнішніх подій. Теорія організації починає розглядати її як відкриту систему в єдності всіх складових і елементів, що сприймають зміни в зовнішньому середовищі і реагують на них. У 70-х роках ХХ ст. формується методологічний апарат для вивчення дії зовнішнього середовища на організацію з використанням теорії систем. Безпосереднє включення в аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на внутрішні процеси організації стало початком ери “відкритих систем”.

*Розвиток поглядів на природу організації в напрямі від раціонального до соціального.* Раціональне мислення означає, що перспектива організації є зрозумілою, а її мета чітко й однозначно визначена.

Соціальне мислення означає неоднозначність у визначенні й виборі мети та ухваленні конкретних рішень щодо підвищення ефективності виробництва. Соціальний підхід припускає, що рішення про мету організації виражає характер ціннісного, а не механістичного вибору. Характер рішень, що приймаються, визначається не стільки ясністю думки, скільки сталими звичками, накопиченим досвідом вирішення аналогічних проблем,



тобто тими чинниками, які визначають поведінку людей в організаціях.

З позицій зазначених підходів у розвитку теорії організації вирізняють чотири етапи.

*Перший етап* (з 1900 до 1930 р.) можна визначити як еру “закритих систем і раціонального індивіда”. Головними представниками теорії організації цього часу були М. Вебер, А. Файоль і Ф. Тейлор. Розроблений ними підхід орієнтований на організаційні і технічні вдосконалення системи шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій організації.

*Другий етап* (1930–1960 рр.) є ерою “закритих систем і соціального індивіда”. Група теоретиків — Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ч. Бернард — розробляла питання управління закритими системами, спираючись на внутрішні відносини і неекономічну мотивацію працівників.

*Третій етап* (1960–1975 рр.) — це період “відкритих систем і раціонального індивіда”. Теорія організації робить крок уперед, розглядаючи організацію як складову системи вищого рівня, і одночасно — крок назад, оскільки повертається до механістичних уявлень про людину. Основний внесок у розвиток теорії організації до цього періоду зробили А. Чандлер, П. Лоуренс, Д. Лорш.

*Четвертий етап* (розпочався близько 1975 р.) можна визначити як період “відкритих систем і соціального індивіда”. На цьому етапі відбувається повернення до “соціального мислення”, але вже в межах відкритих систем. Лідером сучасної теорії організації є Дж. Марч.

## **2.3. Основні моделі організації**

### **Органічна модель організації**

Існують органічна та проблемна моделі організації. Органічний тип організації має порівняно недовгу історію. Це поняття було введено в менеджмент Т. Бернсом і Д. Сталкером. Властивості органічної моделі організації:

- в організації немає функціонального розподілу праці, жорсткого розділення цілей, індивідуальних завдань і сфер відповідальності — вони постійно перерозподіляються, коригуються;
- в організаційних структурах порушується ієрархія, переважають горизонтальні комунікації і неформальні зв'язки;
- управління конкретними завданнями може здійснюватися на будь-якому рівні і в будь-якому підрозділі організації;
- регламентація робіт низька, перевага віддається ініціативі, імпровізації, а не плануванню;
- розвиток особистих якостей працівників, їхнього творчого потенціалу є заставою ефективності організації;
- можливостями керуються більше, ніж обмеженнями;
- заохочуються сумніви і суперечності, а не сліпа віра і безконфліктність;
- в процесі ухвалення рішень переважають переконання, а не влада;
- розподіл обов'язків між співробітниками зумовлений не їхньою посадою, а характером вирішуваної проблеми;
- працівникам надається свобода дій при збільшенні відповідальності.

Органічний підхід до організації припускає процеси саморегуляції, що дають змогу зберігати відносно постійними властивості і функції організації у швидко змінному зовнішньому середовищі.

### **Проблемна модель організації**

Проблемна модель організації формується на основі таких положень:

- основною властивістю організації є не цілеспрямованість, а стійкість збереження цілісності і життєздатності;
- організація виступає соціальним суб'єктом, що усвідомлює свою цілісність, і здатна сприймати вплив зовніш-

нього і внутрішнього середовища як проблеми, реагуючи на них розумними діями;

- на відміну від сталих уявлень про проблеми організації як перешкоди у досягненні мети в межах проблемної моделі, вони сприймаються як природні потреби й можливості, головними з яких є потреби збереження і розвитку;
- мета організації визначається залежно від тих проблем, що виникають перед нею, а не вони виявляються залежно від характеру мети;
- функції, пов'язані з виявленням і вирішенням проблем організації, належать до функцій управління і повинні розглядатися разом з класичними функціями управління організацією (планування, мотивування, контроль та ін.);
- структура організації визначається характером вирішуваних проблем;
- у процесі виявлення і вирішення проблем організація визначає для себе мету, планує свою діяльність, змінює структуру;
- організація складається з людей, які усвідомлюють себе частиною цілісного організму і які діють за його правилами, нормами, принципами;
- організація виконує функції управління проблемами, а її члени повинні уміти передбачати і сортувати проблеми, аналізувати їх, готувати і реалізовувати відповідні рішення.

Таким чином, проблемна організація — складний соціальний організм, що розглядається як суб'єкт, подібний до людини і який володіє здатністю виявляти і вирішувати свої проблеми. Завдяки цій здатності організація зберігається в просторі і часі як цілісне і життєздатне формування. Вона характеризується гнучкістю, і є здатною до перебудови. В основі останньої лежить природна здатність організації виявляти і задовольняти свої потреби, що усвідомлюються як проблеми.

Механізм виявлення і вирішення проблем діє в будь-якій організації, причому він може і не мати певного організацій-

ного оформлення, проте в умовах нестабільності цей механізм повинен бути чіткішим, у тому числі й структурно.

Проблемна модель розглядається як альтернатива цільовим моделям організації, в яких мета є системоутворювальним чинником (наприклад, організації бюрократичного типу). Переваги проблемних моделей організації порівняно з цільовими в тому, що проблемна модель є повнішою і загальною. Розповсюджуючись не тільки на штучні, а й природні організації, вона доповнює цільову модель, яку можна вважати приватним виявом проблемної моделі. Завдяки цьому проблемну модель можна прийняти як базову для побудови і вдосконалення організацій у сучасному менеджменті.

## **2.4. Сучасна організаційна парадигма**

Теоретичним підґрунтям сучасного менеджменту є такі наукові дисципліни, як теорія організації, теорія систем, теорія управління (кібернетика), синергетика. Ці теорії мають власну історію і власну внутрішню логіку розвитку. Об'єднує їх те, що це відносно молоді науки, які можуть бути об'єктом самостійного дослідження.

Кібернетика, що отримала широкий розвиток у 50–60-х роках ХХ ст., зобов'язана виникненням американському вченому Н. Вінеру. Її визначають як науку про управління, передавання і перетворення інформації в кібернетичних системах. Кібернетика вивчає загальні закономірності і принципи управління для виявлення тих умов і засобів, за яких досягатиметься заданий стан системи найбільш доцільним шляхом. Проте кібернетика не вирішує усіх проблем, які постають перед нею як наукою про управління.

Л. Берталанфі розглядав кібернетику як теорію механізмів, засновану на концепціях інформації і зворотному зв'язку, частину загальної теорії систем. У межах цієї теорії дослідник визначав організацію як відношення між взаємозалежними частинами системи, які забезпечують її існування, тобто організація є цілісною системою.

Сучасну теорію організації часто ототожнюють і з самоорганізацією. В. Хиценко теорією самоорганізації, яка, на його думку, включає синергетику, називає новий напрям в кібернетиці і теорії систем, виділяючи при цьому такі основні аспекти:

1. *Гносеологічний* аспект (замість редукціоністського розчленовування проблем — визнання несистемності і неподільності світу).
2. *Кібернетичний* аспект (замість керованості і автоматизму — автономія).
3. *Соціологічний* аспект (замість підлеглості в ієрархічних структурах — свобода і відповідальність в децентралізованих мережах колегіальних відносин).

Нині існує й інший науковий напрям, тісно пов'язаний з кібернетикою і теорією систем, — еволюційна кібернетика, яку розглядають як розвиток синергетики. Схарактеризуємо не в загальному вигляді предмет кожної із згаданих наук.

*Теорія організації* вивчає процеси системотворення і їх закономірності, досліджує природу системотворчих чинників.

*Теорія систем* вивчає суть цілісності і системності, властивості цілого і його частин, тобто організацію деякого стійкого об'єкта, цілісність якого і є система.

*Кібернетика* вивчає проблеми формування і передачі дій для досягнення заданого стану системи, тобто досягнення певного рівня її організації.

*Синергетика* вивчає механізми взаємодії елементів системи в процесі її самоорганізації і саморозвитку.

Досліджуючи методи управління соціально-економічними системами з кібернетичних позицій, можна показати, що при певному розвитку цих методів зовнішні критерії стають частиною системи управління. У цьому випадку вихід системи замикається з входом, і вона переходить у режим саморозвитку. Цілі перестають бути головними критеріями управління. Така система стає об'єктом дослідження синергетики.

Спостерігається усе глибше й продуктивніше взаємопроникнення теорії систем, теорії організації, кібернетики і синергетики у міру їх розвитку. Проте це обставина створює пробле-

му ідентифікації вказаних наук. Аналіз зазначеної проблеми дає змогу зробити припущення про продуктивність ідеї створення єдиної організаційної науки.

У 1950–1960 рр. безпрецедентна самореклама кібернетики, а також дискусії про пріоритетність кібернетики і теорії систем на деякий час відвернули увагу наукової громадськості від робіт видатного російського вченого А. Богданова, який ще на початку 20-х років обґрунтував необхідність створення загальної організаційної науки. Нині його ідеї набувають усе більшої популярності не тільки і не стільки тому, що потрібно віддати належне несправедливо забутим працям ученого, скільки тому, що в кібернетиці, теорії систем та інших науках отримано результати, які створюють об'єктивні передумови для інтеграційних процесів, підтверджуючи геніальне передбачення російського вченого.

Інтеграційні процеси самі собою є організаційними процесами впорядкування, систематизації знань, процесами саморозвитку науки. Вони відображають на ідеальному рівні організаційний досвід живої і неживої природи.

Наприкінці 80-х років ХХ ст. почала розповсюджуватися ідея представлення організації у вигляді системи бізнес-процесів (бізнес-системи), а управління її діяльністю — як управління бізнес-процесами. Під бізнес-системою розуміється система відносин усередині організації, в її зовнішньому оточенні, галузі і на ринку.

У межах бізнес-процесів організація представляється як динамічна система зі своїми входами і виходами. Зовнішні входи і виходи, забезпечуючи зв'язок із зовнішнім середовищем, визначають межі основних бізнес-процесів (бізнес-процесів першого порядку). Водночас усередині організації повинні існувати потоки робіт (бізнес-процеси другого, третього та інших порядків), що забезпечують основні бізнес-процеси. Вони також мають свої межі, свої входи і виходи. Зміст основних і допоміжних проблем, що вирішуються організацією, і сама організація перетворюються на систему ухвалення рішень.

Функціональний менеджмент реалізується в цільовій моделі організації, тоді як управління бізнес-процесами орієнтується на модель, в якій проблеми розглядаються не стільки як перешкоди до досягнення мети, скільки як природні умови функціонування організації. В основі діяльності такої організації лежить не досягнення заздалегідь визначеної мети, а забезпечення її стійкого розвитку. Виявлення проблем тоді можна розглядати як бізнес-процес.

Структура бізнес-процесів постійно змінюється; вона не є аналогом функціональної структури. Перебудова інформаційних і матеріальних потоків технологій і розвиток персоналу не вважаються драматичними подіями для організації, а відносяться до повсякденних рутинних явищ.

Функціонування кожного елемента бізнес-процесу забезпечується групою фахівців, які загалом розуміють значення своєї роботи для організації. При цьому *посада* керівника не є обов'язковим атрибутом управління групою. У певному сенсі слова організацію можна представити як “асоційованого робітника”, а кожного її члена — як персоніфікований вираз організації, її загального управлінського початку. Також можна говорити про *деменеджеризацію* ділової організації. Процес деменеджеризації характеризується виразним організаційним градієнтом: на рівні організації загалом і в основних бізнес-процесах він виявляється меншою мірою, посилюючись в суб-процесах вищого порядку.

Залежно від характеру вирішуваних проблем, одні групи фахівців можуть існувати тривалий час, інші — менше, щоб потім їхні члени включалися у нові потоки робіт. Нове місце у новому елементі бізнес-процесу фахівці займають на основі розуміння всіма учасниками актуальності вирішуваної проблеми. На зміну традиційним підрозділам організації приходять динамічні команди фахівців, що не обов'язково знаходяться на одній території, але в будь-якому випадку ефективно пов'язані один з одним. У ряді випадків співробітники можуть працювати перебуваючи вдома або переміщаючись, при цьому вони обов'язково повинні мати мобільні засоби зв'язку.

Управління організацією на основі бізнес-процесів вимагає нового управлінського мислення і навіть нового покоління менеджерів. Доречно пригадати практично забутого вченого, ідеї якого набагато випередили час і лише сьогодні наново відкриваються, — польського дослідника Б. Трентовського. Своєю головною метою він ставив побудову наукових основ діяльності керівника (“кібернета”). Дослідник писав, що застосування мистецтва управління без скільки-небудь серйозного вивчення відповідної теорії подібно до лікування без скільки-небудь серйозного розуміння лікарської науки. Крім того, Б. Трентовський вважав, що кібернет не проектує майбутнє, він сприяє народженню майбутнього своїм власним незалежним способом, надає майбутньому допомогу як досвідчений і кваліфікований політичний акушер.

Концепція управління бізнес-процесами менш піддається формалізації і регламентації порівняно, наприклад, з принципами раціональної бюрократії. Конкретні рекомендації тут поступаються місцем потенційної готовності менеджера вирішувати принципово нові завдання. Тому управління бізнес-процесами в кожній організації може набувати власних рис. Сутність управління бізнес-процесами полягає в забезпеченні ефективної реакції організації на запити зовнішнього і внутрішнього середовища в умовах повної свободи від стереотипів.

Таким чином, ***передумовами реалізації управління на основі бізнес-процесів*** є:

- розуміння співробітниками організації всього потоку робіт, своєї ролі і рівня відповідальності;
- представлення співробітникам максимальної свободи дій;
- високий рівень організаційної і цивільної культури;
- надійні й ефективні зв'язки в межах елементів бізнес-процесу;
- обмін інформацією у реальному масштабі часу;
- можливість перегрупування елементів бізнес-процесу, якщо того вимагають інтереси організації при вирішенні визначеної проблеми;



- здатність працівників вирішувати широке коло завдань;
- звільнення від управлінських стереотипів;
- нестандартне творче мислення працівників;
- ініціатива та імпровізація замість старанності;
- сильна і гарантована мотивація.

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Суть класичної організаційної теорії.
2. Властивості організації бюрократичного типу.
3. Передумови становлення організаційної теорії людських відносин.
4. Основні положення теорії людських відносин.
5. Характеристика інституційної теорії.
6. Принципи еволюційної теорії.
7. Основні ідеї і положення тектології А. Богданова.

## ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

- 3.1. Системний підхід у теорії організації.
- 3.2. Формування системних уявлень у роботах класиків.
- 3.3. Принципи організації як системи А. Файоля.
- 3.4. Загальна теорія систем (В. Афанасьєв, І. Блауберг, В. Дружинін, П. Лоуренс, Б. Юдін).
- 3.4. Елементи організації.

Ключові поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• системний підхід;</li><li>• теорія систем;</li><li>• елементи організації;</li><li>• моделі менеджменту;</li><li>• об'єкт менеджменту;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• принципи організації;</li><li>• ефективне управління;</li><li>• рівні управління;</li><li>• ролі менеджерів;</li><li>• управління</li></ul>

### 3.1. Системний підхід у теорії організації

Управління персоналом здійснюється в межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними. Ці структури мають сприяти цілеспрямованому й ефективному управлінню персоналом і всією організацією через механізм взаємодії принципів і засобів управління. Вибір управлінського стилю і методів менеджменту зумовлює певні організаційні структури та форми, а організаційна форма, своєю чергою, впливає на формування організаційної поведінки членів колективу.

Відсутність організації унеможлиблює цілеспрямоване управління виробничим процесом і персоналом. Однак організація — не самоціль, а засіб, що допомагає управляти персоналом і розподілом праці.

Системний підхід увійшов до теорії організації як особлива методологія наукового аналізу і мислення. Здатність до системного мислення стала однією з вимог, що висуваються

до сучасного керівника. Сутність системного підходу в менеджменті полягає в уявленні про організацію, як про систему. Система, за визначенням багатьох авторів, — це сукупність взаємопов'язаних елементів. Характерною особливістю такої сукупності є те, що її властивості як системи не зводяться до простої суми властивостей вхідних елементів.

### **3.2. Формування системних уявлень у роботах класиків**

Формування системних уявлень сучасні вчені досліджують у роботах Платона, Аристотеля, Канта, А. Сміта, Р. Джонсона, Ф. Каста, Дж. Ріггса, М. Х. Мескона. Відоме аристотелівське положення — “ціле більше за суму його частин” — досі залишається найважливішою характеристикою організованої цілісності. Створення цілого здійснюється за допомогою інтеграції. Інтеграція — це об'єднання частин у єдине ціле. Будь-яку організацію можна розглядати як інтегроване ціле, в якому кожен структурний елемент займає своє місце.

Система — це певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що характеризується цілісністю та стійкістю. З цієї позиції поняття “організація” відповідає поняттю “система”. Проте поняття “організація” дещо ширше за поняття “система”, оскільки відображає не тільки стан порядку, а й процеси впорядкування. Саме ця подвійність природи поняття “організація” робить його трактування набагато змістовнішим. Будь-яка система може розглядатися як результат організаційних перетворень, що змінюють один її стан рівноваги іншим.

Система — це не що інше, як організація в статиці, тобто зафіксований на певний момент стан упорядкованості.

Розгляд організації як системи є продуктивним, оскільки дає змогу систематизувати і класифікувати організації за низкою загальних ознак. Так, за рівнем складності виокремлюють дев'ять рівнів ієрархії:

- рівень статичної організації, що відображає статичні взаємини між елементами цілого;

- рівень простої динамічної системи з наперед запрограмованими обов'язковими діями;
- рівень інформаційної організації, або рівень “термоста-та”;
- організація, що самозберігається, — це відкрита система, або рівень клітини;
- генетичні громадські організації;
- рівень індивідуального людського організму — “людський” рівень;
- соціальна організація, що є різноманітністю суспільних інститутів;
- трансцендентальні системи, тобто організації, які існують у вигляді різних структур і взаємозв'язків.

### **3.3. Принципи організації як системи А. Файоля**

Розглянемо принципи організації А. Файоля.

Через деякий час після опублікування у США Ф. Тейлором результатів своїх досліджень, француз А. Файоль сформулював загальні принципи організації.

Головна праця Анрі Файоля “Загальне і промислове керівництво” вийшла у 1916 р. І хоча роботи Тейлора і Файоля були написані приблизно в один час, вони істотно відрізнялися одна від одної. Ідеї Ф. Тейлора ґрунтувалися переважно на наукових дослідженнях, тоді як принципи, сформульовані ним, були результатом численних експериментів і визначалися досвідом його роботи як керівника. Впродовж 30 років (1888–1918) він був головним керівником французького гірничодобувного і металургійного концерну “Комамбо”. Ставши на чолі концерну, який знаходився на межі краху, А. Файоль перетворив його на одне з найбільших і процвітаючих підприємств Франції.

А. Файоль прагнув розробити принципи організації, які б можна було застосувати на всіх рівнях управління. Щоб працювати ефективно, організація повинна мати:

- чітко визначену мету;

- один центр підпорядкування (єдність управління);
- один відділ управління (єдність контролю);
- чіткі лінії інстанцій, за якими здійснюються розпорядження (скалярний ланцюг підпорядкування від верхніх ешелонів ієрархії до її нижчих ланок);
- рівність прав і обов'язків;
- раціональний розподіл праці і логічне угруповання завдань за підрозділами, відділами та адміністративними секторами вищої ланки;
- чітке визначення відповідальності за результати діяльності і встановлення таких офіційних відносин, за яких кожен в організації повинен знати свою роль і становище в колективі;
- сприятливі можливості для вияву ініціативи.

Детальніше ці принципи розглянуто в темі № 4 першого модуля “Історія менеджменту”.

Особливе значення А. Файоль надавав формальній структурі організації. Використання принципу скалярного ланцюга, на думку дослідника, дає змогу створити систему відповідальності різних ланок і забезпечує єдність розпорядництва з послідовною передачею вказівок та інформації. Проте він застерігає від надмірного формалізму організації, показуючи, які перешкоди створюються організаційною структурою на шляху комунікаційного потоку.

А. Файоль визнає, що при порушенні деяких принципів управління в організаціях виникають комунікаційні труднощі. Наприклад, якщо діапазон контролю керівника дуже розширюється і кількість підлеглих перевищує 5–6 осіб, то здатність ефективного спілкування з підлеглими може зменшитися. Тому А. Файоль і Ф. Тейлор розробили правила і норми керованості в цифровому вираженні. Так, в ефективно працюючих організаціях, на думку Файоля, діапазон контролю на рівні майстрів може бути від 10 до 30 осіб; наявність 2, 3, 4 або 5 майстрів вимагає введення посади завідувача майстерні, а наявність 2–5 завідувачів майстернями — вве-

дення завідувача відділом. Для вирішення проблем контролю і координації дій підлеглих пропонується делегування влади керівника на нижчі рівні ієрархії, що характеризуються зменшенням діапазону контролю.

Розглянуті принципи загального керівництва критикувалися на всіх рівнях. Вважалося, що принципи А. Файоля точніше виражають загальновідомі істини, а в конкретній ситуації першорядного значення набуває оцінка менеджером обставин, що склалися. Проте, не зважаючи на істотні зауваження, роботи А. Файоля зробили величезний вплив на розвиток теорії організації, а результати впровадження його ідей можна побачити в багатьох промислових і соціальних організаціях.

### **3.4. Загальна теорія систем (В. Афанасьєв, І. Блауберг, В. Дружинін, П. Лоуренс, Б. Юдін)**

В основу системного підходу до вивчення організації, що дав можливість розглядати її в єдності всіх складових підсистем та процесів, покладена загальна теорія систем (В. Афанасьєв, І. Блауберг, В. Дружинін, П. Лоуренс, Б. Юдін).

Спочатку організація досліджувалася як замкнута система, проте згодом виявилось, що в природі таких організацій немає. Тому на сьогодні визначальним є підхід до організації як до відкритої системи, що характеризується такими рисами:

- наявність компонентів (система складається з певної кількості частин, що називаються компонентами чи елементами. Вони є необхідними для досягнення цілей системи);
- наявність зв'язків (між компонентами системи, із зовнішнім середовищем);
- наявність структури (форма зв'язків організаційно закріплена в структурі, що забезпечує стійкість та надає системі стабільності);
- наявність взаємодії (компоненти впливають один на одного і лише у взаємодії всіх елементів і зв'язків можливими є процеси, за допомогою яких досягається результат);

- перебіг процесів (у системі одночасно здійснюється низка процесів, кожен з яких пов'язаний з певними змінами. Процеси змінюють ресурси, що входять у систему, перетворюючи їх в організаційний продукт);
- цілісність (властивості, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації);
- можливість ідентифікації (властивості, на основі яких одну організацію можна відрізнити від інших організацій);
- наявність зовнішнього середовища (явищ і чинників, які не є частиною системи, але істотно впливають на неї);
- наявність концепції (цілі та цінності організації).

Застосування системного підходу для вивчення організації дає змогу значно розширити уявлення про її сутність і тенденції розвитку, більш глибоко та всебічно розкрити зміст процесів, що відбуваються, виявити об'єктивні закономірності формування цієї багатоаспектної системи.

Системний підхід при дослідженні властивостей організації допомагає встановити її цілісність, системність і організованість. За такого підходу увага дослідників спрямована на склад організації, властивості елементів, що виявляються у взаємодії. Встановлення у системі стійких взаємозв'язків елементів на всіх рівнях, тобто встановлення закону зв'язків елементів, є виявленням структурної системи як наступний ступінь конкретизації цілого.

Структура як внутрішня організація системи, відзеркалення її внутрішнього змісту виявляється у впорядкованості взаємозв'язків її частин. Це дає змогу визначити низку істотних виявів організації як системи. Структура системи, виражаючи її сутність, становить сукупність законів певної сфери явищ.

Дослідження структури організації — важливий етап пізнання різноманітності зв'язків, що мають місце всередині досліджуваного об'єкта. Це один із виявів системності, інший вияв полягає у встановленні внутрішньо-організаційних відносин та взаємин об'єкта з іншими складовими системи ви-

щого рівня. У зв'язку з цим потрібно, по-перше, розглядати окремі властивості досліджуваного об'єкта в їх співвідношенні з об'єктом як цілим, а по-друге, розкрити закони поведінки.

Системний підхід до дослідження організації в сучасному його тлумаченні тісно пов'язаний із самокерованими процесами систем. Соціально-економічні системи в більшості випадків нерівноважні, що спонтанно забезпечує розвиток ефекту самоорганізації людського чинника та відповідно самоврядування.

Організаційна наука, застосовуючи системну методологію, передбачає вивчення і врахування досвіду організаційної діяльності в різних типах організації — економічних, державних, військових. Розгляд організації як системи дає змогу збагатити та урізноманітнити методологічний інструментарій дослідження організаційних відносин.

На основі розуміння організації як системи можна виокремити низку загальних властивостей, притаманних організаціям будь-якої природи.

Організація, будучи цілісним, системним утворенням, характеризується стійкістю, тобто завжди прагне відновити порушену рівновагу, компенсуючи зміни, що виникають під впливом зовнішніх чинників.

### ***Поняття організації***

Організація — це система, яка складається із сукупності впорядкованих, взаємопов'язаних, взаємодіючих частин цілого. Поняття організації має кілька значень. З одного боку, це узагальнене поняття інститутів усіх форм власності — приватних і суспільних, тобто будь-яке підприємство є організацією. З іншого — це поняття має інструментальний характер і описує систему формальних правил та приписів, тобто будь-які підприємства, фірми, установи мають певну організацію.

Розглянемо поняття організації як універсального інструменту. Організацію розуміють як діяльність (створення структури) і як результат (структуру). Структурування організації передбачає поєднування та розмежовування завдань, їх носіїв (людей) і сфер діяльності (трудових процесів).



Результатом структурування є організаційна структура, яка складається з організації структури та організації роботи.

Під організацією структури розуміють розподіл виробничого процесу на елементи за принципом розподілу праці і координацію їх по вертикалі та горизонталі. Під організацією роботи розуміють структурування процесу праці та дій у межах певної системи управління. На практиці організація структури та організація роботи тісно взаємопов'язані, оскільки робота здійснюється в межах певної системи управління, а будь-яка система управління реалізується через структурування процесу праці.

### ***Завдання організації***

Завдання організації впливає із завдання виробництва, що полягає у пропонуванні певних товарів і послуг.

Очікуваних результатів виробництва досягають на основі розподілу праці. Тому завдання організації полягає в розподілі організаційної структури на підрозділи і здійсненні вертикальної та горизонтальної координації їх діяльності. Необхідно розмежовувати цільові комплекси, транспортну та комунікаційну мережі.

Виробничий процес здійснюється через доцільну комбінацію виробничих факторів і систематизацію однотипних видів діяльності персоналу, що забезпечує розв'язання завдання організації. Ефективність розв'язання значною мірою залежить від якості організаційної структури, що дає змогу ефективно управляти персоналом і оптимально адаптуватися до умов ринку.

### **3.5. Елементи організації**

Завдання координації та управління персоналом в організації реалізують на основі таких організаційних елементів:

- завдань і їх носіїв;
- посад і їх формування;
- організаційної поведінки;

- повноважень і відповідальності;
- інстанцій і їх формування;
- допоміжних служб керівників;
- відділів;
- транспортної та комунікаційної мереж.

Виробничі завдання персоналу класифікуються за певними критеріями:

- за видами діяльності (функціональний розподіл), виходячи з типового для організації (підприємства) функціонального ряду: придбання сировини та матеріалів, виробництво, збут, фінансова діяльність та управління;
- за об'єктами, залежно від продуктів, що виробляються, товарних груп, послуг, а також клієнтів (їхніх груп) і районів збуту;
- за фазами процесу прийняття рішення, який передбачає планування, реалізацію та контроль; при цьому для кожної фази характерні специфічні завдання;
- за розміщенням виробництва, тобто залежно від місцевих умов (внутрішньовиробниче розміщення) збуту, розміщення виробничого філіалу (можливий і інший поділ: завдання керівників і виконавців);
- за часом — періодичні завдання та одноразові проекти.

Найменшими організаційними одиницями є посади, які формуються залежно від спектра професій або здібностей окремих осіб. Працівники, які обіймають певні посади, наділяються відповідними повноваженнями і водночас на них покладається відповідальність за прийняття рішень і виконання дій.

Окремі посади в межах організаційної структури об'єднуються у групи, відділи та інші підрозділи за такою ієрархією:

- сектор (об'єднання кількох посад);
- відділ (кілька груп);
- управління (кілька відділів);
- департамент (кілька управлінь).

Допоміжними службами називають посади асистентів (референтів), радників голів державних установ.

В організації розрізняють зазвичай три управлінські рівні: вищий, середній і нижчий. У цьому зв'язку важливо встановити такий діапазон управління персоналом, при якому управління здійснювалося б ефективно. Під діапазоном управління розуміють кількість посад, підпорядкованих певній організації. Проте типізація у цьому разі навряд чи можлива, оскільки ефективний діапазон управління персоналом залежить від розміру організації, виду, комплексності, постановки завдань тощо.

Важливим елементом організації є шляхи сполучення, які мають бути ефективними і якомога коротшими. З одного боку, це транспортні шляхи для сировини, матеріалів і продукції, з іншого — комунікаційна мережа для управління вертикальними й горизонтальними інформаційними потоками.

Завдяки поєднанню і координації наведених елементів організації створюється організаційна система управління.

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. У чому полягає сутність управління?
2. Назвіть основні поняття організації.
3. Схарактеризуйте сучасну організацію як систему.
4. Структура сучасної організації.
5. Схарактеризуйте основні функції організації.
6. Організація як система, основні визначення.
7. Схарактеризуйте основні види сучасних організацій.
8. Управлінські рівні в організації.
9. У чому сутність поняття організації як системи?

### ***Теми рефератів, доповідей***

1. Ефективне управління персоналом у сучасній організації.
2. Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Файоль (на вибір).
3. Витоки організації як системи.
4. Системний підхід до розгляду організацій.

## ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІУМ

- 4.1. Соціальна організація і соціальна спільність.
- 4.2. Основні види соціальних організацій.
- 4.3. Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах.

Ключові поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• організація;</li><li>• соціальна організація;</li><li>• соціальна спільність;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• формальна організація;</li><li>• неформальна організація;</li><li>• механізми регулювання</li></ul>

### 4.1. Соціальна організація і соціальна спільність

Організації оточують сучасну людину впродовж усього її життя. В організаціях — дитячих садках, школах, інститутах, установах, клубах, партіях — люди проводять значну частину свого часу. Організації (підприємства) створюють продукцію і послуги, споживаючи які людське суспільство живе і розвивається; організації (державні установи) визначають порядок життя в суспільстві та контролюють його дотримання; організації (громадські) є засобом вираження наших поглядів та інтересів. Наприкінці ХХ ст. організація стала фактично універсальною формою суспільного життя.

Людей спонукають об'єднуватися в організації і взаємодіяти в їх рамках, фізичні та біологічні обмеження властиві кожній окремій людині. В організації люди об'єднують свої здібності, доповнюючи один одного, і тим самим досягають як цілей організації, так і індивідуальної мети.

**Організація** є сукупністю двох або більше індивідів, діяльність яких побудована на досягненні свідомо координованих цілей. Організація припускає формування соціальних зв'язків, у середині якої взаємодіють індивіди.

Характер взаємодії не виникає сам собою, він нав'язується організації.

Слід зауважити, що виникла організація починає жити самостійним життям, часом не залежним від людей, які створили її. У цьому контексті організація і виступає як соціальна спільність.

**Соціальна спільність** — це реально існуюча, емпірично фіксована сукупність індивідів, що відрізняється відотною цілісністю і виступає самостійним суб'єктом соціальної дії і поведінки.

**Соціальні організації** — це складні, динамічні, відкриті, цілеспрямовані, керовані системи, що створені людиною, і у функціонуванні яких людина відіграє важливу роль.

Щоб з'ясувати сутність соціальної організації насамперед необхідно розглянути поняття “соціальна система”.

**Соціальною** називається система, в яку входить людина або яка призначена для людини.

Основними компонентами соціальних систем є:

1. *Людина* — це основний елемент соціальної системи. Відносини між людьми є головним предметом дослідження соціальних організацій. У соціальній системі будь-якої складності, будь-якого рівня організації людина зазвичай виступає як істота суспільна, свідома, творча, що ставить перед собою певну мету і прагнуча до її здійснення. Індивід є головним суб'єктом і об'єктом управління, дає організованому цілому постійну різноманітність, що дозволяє цьому цілому адаптуватися до зовнішнього середовища, тобто забезпечує йому необхідну стійкість.

Людина є носієм, перетворювачем та користувачем інформації, що виконує в суспільстві комунікативну, управлінську, пізнавальну роль. Передумовою появи нової інформації виступає насамперед процес соціалізації індивіда, в ході якого стабільність його фізіологічних інтересів супроводжується посиленням динамізму, властивого розширенню різноманітності духовних потреб, завдяки вступу індивіда в контакт з іншими колективами. Це ще раз підтверджує значущість індивіда у розвитку суспільства.

2. *Процеси* (економічні, соціальні, політичні, духовні). Їх сукупність є зміною станів системи загалом або якоїсь частини її підсистем. Процеси можуть бути прогресивними і регресивними. Вони викликані діяльністю людей, соціальних і професійних груп.

3. *Речі*, тобто предмети, залучені до господарського і суспільного життя, так звані предмети другої природи (виробничі будівлі, знаряддя і засоби праці, комп'ютерна техніка, засоби зв'язку та управління, технологічні пристрої).

4. *Компоненти духовної природи* — це суспільні ідеї, культурні, етичні цінності, звичаї, ритуали, традиції, вірування, які зумовлені діями і вчинками різних суспільних груп і окремих індивідів.

Терміни “активність” і “опір” уведені А. Богдановим стосовно комплексів (систем, організацій), які він розглядав як властивості елементів системи, що характеризуються спрямованістю на розвиток або консервацію системи. Активність може збільшуватися за рахунок зовнішнього середовища, що, своєю чергою, обов'язково змінює внутрішню структуру комплексу.

А. Богданов, проводячи паралель між соціальним і живим, відзначав, що у живій клітині процеси росту змінюють молекулярні зв'язки, а в соціумі розвиток організації веде до зміни її структури. Практична стійкість організації залежить не лише від кількості сконцентрованих в ній активностей опорів, а саме від способу їх поєднання, характеру їх організаційних зв'язків, виду організаційної структури.

Соціальна організація характеризується такими рисами:

- стійкою взаємодією елементів, сприяючою міцності й стабільності їх існування у просторі і часі;
- виразно вираженою однорідністю складу;
- реалізацією потенційних можливостей і здібностей людини;
- високим ступенем згуртованості, формуванням єдності інтересів людей (особистих, колективних, суспільних).

Єдність цілей та інтересів слугує системоутворювальним чинником;

- складність, динамізм і високий рівень невизначеності;
- входженням у ширші спільності як елементи структурних утворень.

Соціальні організації об'єднують діяльність людей в суспільстві. Тому залежно від сутності, призначення, місця в суспільстві, типу організації, функцій, відносин із середовищем можна виділити деякі основні рівні соціальних систем.

*Перший рівень* соціальних систем є найширшим і найскладнішим — це все суспільство (українське, російське, американське та ін.), сукупність членів цього суспільства і вся сукупність суспільних відносин (економічних, політичних, соціальних, духовних).

*Другий рівень* соціальних систем — це співтовариства, об'єднання людей меншого порядку (нації, стани, соціальні та етнічні групи, еліти, поселення).

*Третій рівень* соціальних систем — це організації, що діють в реальному секторі економіки (фінансові установи, наукові, науково-освітні установи, корпорації, громадські об'єднання).

*Четвертий (первинний) рівень* соціальних систем — це цехи, бригади, ділянки, професійні групи, кафедри, відділи та інші підрозділи в межах організації, особливість яких полягає у безпосередніх контактах один з одним.

## **4.2. Основні види соціальних організацій**

Складність і різноманітність організацій зумовлюють необхідність їх класифікації. Існує кілька підходів щодо класифікації соціальних організацій.

### **1. За критерієм формалізації:**

- *формальні організації* — створюються для вирішення конкретних виробничих, господарських та інших завдань. Головною ознакою формальних організацій є юридично узаконена система норм, правил принципів діяльності, стандартів

поведінки членів організації. Існують у певному правовому просторі, їх діяльність регулюється відповідними нормативними актами.

Формальна організація забезпечує проходження ділової інформації, необхідної для функціональної взаємодії її членів, включає різні регулятори, що нормують і планують діяльність цієї соціальної спільності. Формальна організація раціональна — в її основі лежить принцип доцільності, свідомого руху до мети. Вона принципово безособова, оскільки розрахована на абстрактних індивідів, між якими не повинно бути жодних стосунків, що виходять за рамки службових. Формальна організація характеризується тенденцією до перетворення на бюрократичну організацію. Слід відзначити, що переважаюча точка зору на організаційний процес полягає в тому, що він виконується бюрократично;

- *неформальні організації* — існують одночасно з формальними, складаються стихійно і функціонують без чітко визначених цілей, правил, еталонів поведінки, переданих звичаями і традиціями. Існують як сукупність юридично не зафіксованих, в основному не службових контактів між людьми, переслідуючих певну особисту мету, досягнення якої не забезпечується їхнім членством в офіційних організаціях.

Поява неформальних організацій пов'язана зі своєрідністю дії “людського чинника” в організації, що ще раз підтверджує роль особи в організаційному процесі. При виконанні виробничих функцій люди вступають у численні контакти, сприяючи встановленню спонтанних особистих зв'язків, що частково носять емоційне забарвлення. Утворення неформальних груп — це форма дезорганізації, яка сприяє підтримці соціальної цілісності, зняттю соціальної напруженості в колективі. Неформальна організація виступає своєрідним буфером між індивідом і жорсткою формальною організацією. Проте не виключена і негативна роль неформальних організацій: іноді приватний інтерес певної групи може превалювати над загальною метою організації.



## **2. За принципами об'єднання людей:**

- *добровільні організації* (церква, політичні партії, клуби);
- *примусові організації* (початкова школа, армія, тюрма, психіатрична лікарня);
- *унітарні організації* (їхні члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети — підприємства, банки, ВНЗ).

## **3. За характером діяльності:**

- *технологічні організації* — реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг;
- *програмно-цільові організації* — реалізують певну програму робіт за рішенням деякої соціальної проблеми;
- *непрограмні організації* — реалізують гнучку складну програму дій, яку визначити заздалегідь неможливо.

## **4. За поставленими цілями:**

- *соціально-економічні організації* (головна мета — отримання максимального прибутку);
- *соціально-культурні організації* (головна мета — досягнення естетичних цілей, вторинна — отримання максимального прибутку);
- *соціально-освітні організації* (головна мета — досягнення сучасного рівня знань, а вторинна — отримання прибутку).

## **5. За формою результату:**

- *комерційні організації* — орієнтують свою діяльність на отримання максимального прибутку на користь засновників;
- *некомерційні організації* — орієнтуються на отримання соціального ефекту. Основна мета полягає у задоволенні суспільних потреб, при цьому весь прибуток йде не засновникам, а на розвиток організації;

## **6. За формою власності:**

- *приватні організації* — засновані на власності фізичних осіб;

- *колективні (корпоративні) організації* — засновані на власності трудового колективу;
- *комунальні організації* — засновані на власності відповідної територіальної громади;
- *державні організації* — засновані на державній власності, в тому числі і казенні підприємства.

### **7. За шляхом утворення:**

- *штучні організації* — створюються штучним шляхом: проектується, потім будуються і реалізуються на практиці (підприємства, школи, лікарні та ін.);
- *природні організації* — виникають без попереднього проектування та інших наперед визначених дій, наприклад, поселення людей, що виникає стихійно.

Однією з основних класифікацій соціальних організацій є їх поділ на:

1) **ділові організації** — мають штатних працівників, які отримують заробітну плату та інші виплати. Створюються окремими підприємцями, колективами або соціальними інститутами: державою, місцевим самоврядуванням, акціонерними товариствами. Ділові організації можуть бути державними, муніципальними, приватними. Внутрішнє цільове регулювання діяльності в межах організації здійснюється за допомогою адміністративно-управлінського апарату;

2) **громадські організації** — становлять союз індивідуальних учасників, об'єднаних суспільно значущою метою. На відміну від ділових організацій, орієнтованих на задоволення потреб населення, громадські організації займаються вирішенням соціальних проблем суспільства або проблем членів своїх організацій. Регулювання діяльності в межах громадських організацій забезпечується спільно прийнятим статутом та дотриманням принципу виборності керівництва;

3) **асоціативні організації** — побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів (сім'я, коло друзів і знайомих, студентська компанія, неформальні групи і об'єднання).

### 4.3. Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах

Цілісність соціальної системи забезпечується механізмами її регулювання (регуляторами). У соціальних системах діють три основні типи регуляторів:

- цільова управлінська дія (самоуправління);
- саморегуляція;
- організаційний порядок.

Механізм цільової управлінської дії (самоуправління) включає формування цілей та їх реалізацію. Звичайно, ця дія здійснюється поза організацією. При цьому виокремлюють два види цільового управління: зовнішнє управління і самоврядування.

*Зовнішнє управління*, своєю чергою, може бути розділене на управління, спрямоване безпосередньо на елементи об'єкта управління, і управління, спрямоване на систему загалом. Управління, спрямоване на окремі елементи організації, припускає, що власні можливості суб'єктів організації використовуються тільки в межах заданих ззовні установок, отже, їх потенціал використовується не повною мірою. У разі управління, спрямованого на організацію загалом, управлінські дії не блокують потенціал організації.

Переваги зовнішнього управління:

- осяжність максимального числа об'єктів управління;
- можливість єдиної скоординованої дії на всі ділові елементи управління, виходячи з інтересів цілого.

Недоліками зовнішнього управління є:

- обмеженість інтелектуального потенціалу єдиної управлінської ланки;
- його відірваність від завдань і проблем низових ланок;
- відсутність особистої зацікавленості всіх елементів організаційної структури в результатах функціонування.

*Самоврядування* належить до цільового управління. Його можна розглядати з кібернетичних або соціологічних позицій. З погляду кібернетики система вважається самоуправляємою, якщо володіє автономією відносно до зовнішнього середовища

і її поведінка не повністю детермінована ззовні. Із соціологічної точки зору самоврядування — це участь усіх членів організації у виробленні загальних рішень.

Отже, під самоврядуванням розуміємо цілеспрямований вплив людей на власну діяльність заради узгодження спрямованості та змісту спільних дій. Самоврядування характеризується і такими властивостями, як спільна участь людей в процесі підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень; однакове становище кожного індивіда в цьому процесі; поєднання в одній людині таких соціально-управлінських ролей, як роль носія і роль виразника своїх особливих інтересів; суспільний характер виконання управлінських функцій, що дає можливість людям бути єдиним об'єктом реалізації своїх особливих інтересів.

Самоврядування має, з одного боку, істотні переваги завдяки максимальному залученню людей до ухвалення важливих управлінських рішень, а з іншого — певні обмеження щодо масштабів його використання. Водночас вимоги до участі людей в процесах управління утворюють певні обмеження щодо масштабів їх ефективної організованої взаємодії в процесі підготовки, ухвалення та організації виконання управлінських рішень. Це, зокрема, пояснюється дією закону економії часу, згідно з яким ефективність процесу управління завжди залежить від витрат часу. Причому залучення значної кількості людей до підготовки складних управлінських рішень вимагає не тільки збільшення часу на узгодження їхніх позицій, а й відповідної професійної управлінської підготовки.

*Саморегуляція* є мірою особистої активності людини, яка забезпечує можливість її реалізації, враховуючи актуальні й потенційні можливості людини в організації та управлінні власними діями, поведінкою.

Саморегуляція як складне системне явище включає в себе смисловий, процесуальний компоненти та самооцінку особи. Смисловий аспект саморегуляції відображає джерела активності особи, спонукальні психологічні сили, які актуалізують її, надають їй певного напрямку і зумовлюють саме такі дії,

незалежно від зовнішніх умов і чинників. Процесуальний аспект саморегуляції визначає якісно різні, але однакові за рівнем досягнень варіанти регуляції людиною своєї поведінки та діяльності. Самооцінка визначає емоційні та мотиваційні стани, впливає на вибір власних цілей, зумовлює характер оцінки й відношення людини до досягнутих нею результатів.

*Організаційний порядок* створюється на основі узгодженості субординаційних (відносини підпорядкування працівників “зверху до низу”) і координаційних (узгодження різнорідних за становищем ланок і рівнів управління, а також малих управлінських інтересів) зв’язків.

### ***Питання для самоперевірки***

1. Дайте визначення організації як соціальної системи. Що таке соціальна організація?
2. Назвіть основні компоненти соціальних систем.
3. Схарактеризуйте рівні соціальних систем.
4. Чи можна автомобіль назвати соціальною організацією? Якщо так, то чому?
5. Назвіть основні види соціальних організацій.
6. Яка відмінність між приватними, комунальними та державними організаціями?
7. Що таке формальні і неформальні організації?
8. Схарактеризуйте зміст та особливості ділової організації.
9. Назвіть переваги та недоліки зовнішнього управління.
10. Які ви знаєте механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах?

### ***Темі рефератів***

1. Соціальна система як об’єкт дослідження.
2. Індивід в соціальній організації.
3. Класифікації соціальних організацій.
4. Формальні і неформальні організації.
5. Типи регуляторів в соціальній системі.
6. Переваги та недоліки зовнішнього управління.
7. Основні рівні соціальних систем.

## ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС

5.1. Принципи управління.

5.2. Методи управління.

Ключові поняття і терміни
<ul style="list-style-type: none"><li>• управління;</li><li>• принципи управління;</li><li>• методи управління</li></ul>



### 5.1. Принципи управління

Управління — особливим чином орієнтована дія на систему, яка забезпечує додання їй необхідних властивостей або станів. Одним з атрибутів стану є структура. Організувати — насамперед означає створення (чи зміну) структури.

Класифікаційною ознакою побудови систем управління, що визначає зовнішність системи і її потенційні можливості, є спосіб організації *контура* управління. Відповідно до останнього виокремлюють кілька *принципів* управління.

**Принцип розімкненого управління.** В основі його лежить ідея автономної дії на систему незалежно від умов її роботи. Практичне застосування цього принципу припускає вірогідність знання стану середовища і системи на весь період її функціонування. При цьому може виникнути реакція системи на розраховану дію, яка *заздалегідь* програмується у вигляді функції незалежного змінного часу. Цей принцип використовується, якщо є упевненість у вірогідності відомостей про умови роботи системи.

**Принцип розімкненого управління з компенсацією обурень.** Зміст підходу цього принципу полягає у прагненні ліквідувати обмеженість першої схеми: нерегульовану дію обурень на функціонування системи. Можливість компенсації обурень, ліквідація невірогідності інформації ґрунтується на доступності обурень вимірюванням.

Вимірювання обурень дозволяє визначати компенсуюче управління, що відображає наслідки обурень. Зазвичай разом з коригуючим управлінням, система піддається програмній дії. Проте на практиці далеко не завжди вдається зафіксувати інформацію про зовнішні обурення, не кажучи про контроль відхилень параметрів системи або несподіваних структурних змін. За наявності інформації про обурення принцип їх компенсації шляхом введення компенсуючого управління представляє практичний інтерес.

**Принцип замкненого управління.** Розглянуті принципи належать до класу розімкнених контурів управління: управління не залежить від поведінки об'єкта, а представляє собою функцію часу або обурення. Клас замкнених контурів управління утворюють системи з негативним зворотним зв'язком, що втілюють базовий принцип кібернетики. У таких системах заздалегідь програмується не вхідна дія, а необхідний стан системи, тобто наслідок *дій* на об'єкт, у тому числі управління. Отже, можлива ситуація, коли обурення позитивно впливає на динаміку системи, якщо наближає її стан до бажаного. Для реалізації принципу існує програмний закон зміни стану системи в часі, а завдання системи формулюється як забезпечення наближення дійсного стану до бажаного. Рішення завдання досягається визначенням різниці між бажаним і дійсним станами. Така різниця використовується для управління, покликаного звести до мінімуму, виявленого розузгодження. Тим самим забезпечується наближення регульованої координати до програмної функції незалежно від причин, що призвели до появи різниці, наприклад, обурення різного походження, чи помилки регулювання. Якість управління позначається на характері перехідного процесу і сталій помилці — неспівпаданні програмного і дійсного кінцевого стану.

Залежно від вхідного сигналу в теорії управління розрізняють:

- системи програмного регулювання (даний випадок);
- системи стабілізації;
- системи стеження, коли вхідний сигнал ап'іорі невідомий.

Ця деталізація ніяк не позначається на реалізації принципу замкненого управління, але вносить специфіку до техніки побудови системи. Широке розповсюдження цього принципу в природних і штучних системах пояснюється продуктивністю взаємодії елементів системи управління: завдання управління ефективно вирішується на концептуальному рівні завдяки негативному зворотному зв'язку.

Розглянутий випадок програмування зміни в часі стану системи  $спр(t)$ , що згідно з введеною термінологією означає попередній розрахунок траєкторії в просторі станів. Цей розрахунок виконується при обліку двох вимог: траєкторія повинна проходити через мету і задовольняти екстремум критерію якості, тобто бути оптимальною.

У формалізованих динамічних системах для відшукування подібної траєкторії використовується апарат варіаційного числення або його сучасні модифікації: принцип максимуму Л. Понтрягіна, динамічне програмування Р. Беллмана. Коли завдання зводиться до пошуку невідомих параметрів (коефіцієнтів) системи, а для її рішення використовуються методи математичного програмування, потрібно відшукати екстремум функції якості (показника) в просторі параметрів. Щоб справитися з проблемами, які погано формалізуються, залишається сподіватися на евристичні рішення, засновані на футурологічних прогнозах, або на результати імітаційного математичного моделювання. Точність подібних рішень оцінити складно.

Адаптивні системи дають змогу справлятися з невизначеністю шляхом отримання і використання додаткової інформації про стан об'єкта і його взаємодію із середовищем у процесі управління з подальшою перебудовою структури системи і зміною її параметрів при відхиленні умов роботи від відомих. Мета трансформацій, зазвичай, полягає в наближенні характеристик системи до таких, що використалися у процесі синтезу управління. Таким чином, адаптація орієнтована на *збереження гомеостазу* системи в умовах обурень.



Однією зі складних конструктивних складових цього завдання є отримання відомостей про стан середовища, без чого важко проводити адаптацію.

Від адаптивних систем відрізняють клас самоналагоджувальних систем. Останні в процесі адаптації настроюються. Проте на прийнятому рівні спільності структура самоналагоджувальної системи аналогічна структурі адаптивної системи.

Щодо процесів адаптації і самоналагодження систем можна відзначити, що їх можливість у конкретних випадках в основному визначається призначенням системи і її технічним втіленням. Подібна теорія систем багата на ілюстрації, але, як уявляється, не містить узагальнювальних досягнень.

Інший шлях подолання недостатності даних про процес управління полягає у поєднанні процесу управління з процедурою синтезу. Традиційно алгоритм управління є результатом синтезу, що ґрунтується на допущенні детермінованого опису моделі руху. Однак очевидно, що відхилення в русі прийнятої моделі позначаються на точності досягнення мети і якості процесів, тобто приводять до відхилення від екстремуму критерію. Звідси випливає, що будувати управління потрібно як термінальне, розраховуючи траєкторію в реальному часі й оновлюючи відомості про модель об'єкта і умови руху. Звичайно, і в цьому випадку треба екстраполювати умови руху на весь інтервал управління, що залишився, але в міру наближення до мети точність екстраполяції зростає, тобто підвищується якість управління.

**Принцип однократного управління.** Широке коло практичних завдань складається з необхідності здійснити одноразовий акт управління, а саме — ухвалити деяке *рішення*, наслідки якого позначаються тривалий час. Звичайно, і традиційне управління можна інтерпретувати як послідовність разових рішень. Тут знову стикаємося з проблемою дискретності й безперервності, межа між якими розмита, як і між статичними і динамічними системами. Проте відмінність усе-таки існує: у класичній теорії управління виходять з того, що дія на систему є процес, функція часу або параметрів стану, а не одноразова процедура.

Іншою відмінною особливістю дослідження операцій є те, що ця наука оперує з управліннями-константами, параметрами системи. Якщо в динамічних завданнях як критерій використовується математична конструкція — функціонал, що оцінює рух системи, то в дослідженні операцій критерій набуває вигляд функції, заданої на безліч досліджуваних параметрів системи.

Область практичних завдань, що охоплюється дослідженням операцій, вельми обширна і включає заходи щодо розподілу ресурсів, вибору маршрутів, складання планів, управління запасами та ін. При вирішенні відповідних завдань застосовується викладена вище методологія їх опису з урахуванням категорій моделі, стану, мети, критерію, управління. Так само формулюється і вирішується проблема оптимізації, що полягає в знаходженні екстремуму критерійної функції в просторі параметрів. Завдання вирішуються як у детермінованій, так і в стохастичній постановці.

Оскільки процедура операції з константами істотно простіша, ніж дії з функціями, то теорія дослідження операцій виявилася просунутою далі, ніж загальна теорія систем, зокрема теорія управління динамічними системами.

Дослідження операцій пропонує більший арсенал математичних засобів, інколи вельми витончених, для вирішення широкого кола практично значущих завдань. Уся сукупність математичних методів, обслуговуючих дослідження операцій, отримала назву математичного програмування. Так, у межах дослідження операцій розвивається теорія *ухвалення рішень*.

Теорія ухвалення рішень по суті є процедурою оптимізації умов детального опису векторного критерію і особливостей встановлення його екстремального значення. Так, для постановки завдання характерний критерій, що складається з кількох складових, тобто багатокритерійне завдання.

Для підкреслення суб'єктивізму критерію і процесу ухвалення рішення до розгляду вводиться особа, яка ухвалює рішення (ОПР) і володіє індивідуальним поглядом на проблему.

Для ухвалення рішення ОПР отримує кілька варіантів дій, кожен з яких піддається оцінці. Такий підхід максимально наближений до реальних умов дій відповідального суб'єкта в організаційній системі при виборі одного з варіантів, підготовлених апаратом. За кожним з них слідує опрацювання (аналітичне або імітаційне математичне моделювання) можливого ходу розвитку подій з аналізом кінцевих результатів — сценарій. Для зручності ухвалення відповідальних рішень організуються ситуаційні кімнати, обладнані наочними засобами відображення сценаріїв на дисплеях або екранах. Для обслуговування таких утворень притягуються фахівці (операціоналісти), які володіють не лише математичними методами аналізу ситуацій і підготовки ухвалення рішень, а й наочною областю.

Результатом застосування до об'єкта теорії дослідження операцій, зокрема теорії ухвалення рішень, є оптимальний план дій.

Принципово можна розширити розглядуваний підхід на випадок замкненого управління. Для цього потрібно організувати процес у часі: після реалізації плану ввести новий стан системи як початкову умову і повторити цикл. Якщо дозволяє завдання, можна скоротити плановий період за рахунок наближення мети до початкового стану системи. Тоді є видимою аналогія запропонованих дій з розглянутою вище процедурою управління. Більше того, динаміку завдання, що оперує з процесами, можна звести до функціональних рядів. При цьому варіюваними змінними вже будуть параметри таких рядів, тобто можна застосувати апарат теорії дослідження операцій. (Так діють, коли описують випадкові процеси канонічним розкладанням у теорії вірогідності).

Викладена методологія знаходить застосування в теорії штучного інтелекту при синтезі ситуаційного управління.

Слід вказати на небезпеку, пов'язану з практичним застосуванням теорії рішень недостатньо компетентними в теорії систем особами. Так, часто в організаційних системах ухвалення рішення абсолютизують і зводять до операції числен-

ними показниками. При цьому випадають з поля зору *наслідки* проведеної дії для системи; забувають, що управляють не критерієм, а *системою*, не беручи до уваги багатостадійний *замкнений* процес — від системи до її стану, далі через показники до рішення і знов до системи.

Звичайно, на цьому довгому шляху робиться безліч помилок, об'єктивних і суб'єктивних, яких достатньо для серйозного відхилення від планових результатів. Отже, розглянуті принципи управління надають дослідникові надзвичайно широкі можливості для побудови систем управління. З урахуванням цих принципів розглянемо методи управління до менеджменту.

## 5.2. Методи управління

Усі методи управління, що вивчаються в менеджменті, можна розділити на детермінований, програмно-цільовий і ціннісно-орієнтований.

Використання *детермінованого* методу стосовно організації припускає насамперед постановку мети. На основі цього розробляється програма дій, а потім створюється механізм реалізації наміченої програми з подальшою оцінкою отриманих результатів.

У цій схемі зворотний зв'язок забезпечує відповідність поведінки системи розробленій програмі. Призначення зворотного зв'язку — виявити відхилення об'єкта управління для приведення його в стан, передбачений планом. При використанні детермінованого методу управління план виступає як міра оцінки (критерію) результатів функціонування системи, а зворотний зв'язок забезпечує умови дії на виконавчу ланку у разі відхилення від програми.

Переваги методу — його простота і ефективність в умовах незмінного стану зовнішнього середовища. Сфера застосування методу в менеджменті: організації бюрократичного типу.

До недоліків методу можна віднести неможливість перебувати при змінах зовнішнього середовища, здатних призвести до суперечності між планом і метою функціонування організації.

Ефективнішим в умовах непостійності зовнішнього середовища є *програмно-цільовий* метод управління.

Головна відмінність програмно-цільового методу від детермінованого полягає у розвиненішому механізмі зворотного зв'язку, що забезпечує не тільки коригування поведінки системи, а й коригування самої програми на користь досягнення мети.

Слід зауважити, що йдеться не про довільне коригування програми, коли лише фіксується ситуація, що склалася, а про коригування, яке забезпечує досягнення мети оптимальним чином за постійно змінних зовнішніх умов і з урахуванням непередбачених внутрішніх змін.

Головним критерієм при використанні програмно-цільового методу є мета, а не план, як при використанні детермінованого методу.

Порівняно розвинений механізм зворотного зв'язку забезпечує гнучкість управління. Він містить дві петлі зворотного зв'язку. Перша — забезпечує коригування поведінки системи при її відхиленні від заданого планом стану і за умови, що план не перешкоджає цілі. Друга петля призначена для зміни плану, якщо в процесі функціонування організації він суперечитиме її меті. Механізм зворотного зв'язку забезпечує не тільки фіксацію відхилень і формування відповідних дій, що управляють, а й складніші дії, пов'язані з аналізом обставин, сприяючих виникненню цих відхилень.

Програмно-цільовий метод управління слугує кроком уперед у пошуках таких підходів до управління, коли на першому місці не формальний контроль над виконанням завдання, а створення умов для ефективного функціонування організації.

Розгалуженість і велика глибина зворотних зв'язків утворюють передумови синергетичним тенденціям в організації, її орієнтацію на саморозвиток. Програмноцільовий метод управління характерний для організацій органічного типу, які займають у сучасному менеджменті переважаюче положення порівняно з організаціями бюрократичного типу. Він складніший у реалізації, інформаційно більш ємкий і такий,

що припускає нестандартні організаційні структури. Проте в динамічних ринкових умовах саме ці обставини забезпечують ефективність методу.

Подальшим розвитком уявлень про управління є ціннісно-орієнтований метод управління.

У процесі використання цього методу механізм зворотного зв'язку містить три петлі поведінки системи управління, що забезпечують коригування відповідно до розробленої програми та на основі поставленої мети і зміну.

Таким чином, метод допускає зміни не лише плану, а й мети. Хоча мета і є внутрішнім спонукальним мотивом.

Ціннісно-орієнтований метод управління включає програмно-цільовий і детермінований методи. Він припускає не перекреслювання попереднього методу, а його якісний розвиток. Внутрішня логіка цього розвитку зумовлена розвитком механізму зворотних зв'язків і обґрунтуванням можливостей зміни критеріїв: план — мета — система цінностей.

Таким чином, ціннісно-орієнтований метод управління стосовно організацій можна розглядати як модель узагальненої концепції управління.

Система цінностей з часом змінюється, але пошук абсолютного критерію більш високого рівня, ніж система цінностей, неминуче виводить дослідника за межі науки, що й підтверджує актуальність використання ціннісно-орієнтованого методу.

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Організація і управління.
2. Принцип розімкненого управління.
3. Принцип замкненого управління.
4. Адаптивне управління.
5. Принцип однократного управління.
6. Кібернетичний підхід в теорії управління.
7. Детермінований метод управління.
8. Програмно-цільовий метод управління.
9. Ціннісно-орієнтований метод управління.

## ТЕМА 6. САМООРГАНІЗАЦІЯ

- 6.1. Природничо-наукові початки синергетики.
- 6.2. Синергетична концепція самоорганізації.
- 6.3. Гнучкість організації.
- 6.4. Стійкість організації.

Ключові поняття і терміни
<ul style="list-style-type: none"><li>• синергетика;</li><li>• гнучкість організації;</li><li>• стійкість організації</li></ul>



### 6.1. Природничо-наукові початки синергетики

Синергетика заснована на принципово новому баченні світу і новому розумінні процесів розвитку порівняно з тим переважаючим способом бачення, який панував у класичній науці впродовж попередніх століть.

У класичній науці ХІХ ст. існувало переконання, що матерії спочатку властива тенденція до руйнування всякої впорядкованості, прагнення до початкової рівноваги. Такий погляд на речі сформувався під дією рівноважної термодинаміки, науки, що займається процесами взаємоперетворення різних видів енергії. Встановлено, що взаємне перетворення тепла і роботи нерівнозначне: робота може повністю перетворитися на тепло тертям або іншими способами, а ось перетворення тепла повністю на роботу принципово неможливе.

Отже, у взаємопереходах одних видів енергії в інші існує визначена самою природою спрямованість. Широко відомий другий початок (закон) термодинаміки, сформульований німецьким фізиком Р. Клаузіусом, що теплота не переходить мимоволі від холодного тіла до гарячішого.

У термодинаміку введено поняття ентропії, що означає міру безладу в системі. Точніше формулювання другого початку термодинаміки: при мимовільних процесах у системах, що мають постійну енергію, ентропія завжди зростає. Макси-

мальна ентропія означає повну термодинамічну рівновагу, що еквівалентна хаосу (що вищий ступінь ентропії в системі, то менший ступінь порядку).

Єдиним “докором” термодинаміці служила дарвінівська теорія еволюції, згідно з якою процес розвитку рослинного і тваринного світу характеризується безперервним ускладненням, наростанням висоти організації і порядку. Жива природа прагне геть відійти від термодинамічної рівноваги і хаосу. Так виявилася “нестиковка” законів розвитку живої і неживої природи. Постулат про здібність матерії до саморозвитку було введено у філософію в античні часи, тоді як його необхідність у фундаментальних природничих науках стала усвідомлюватися лише останнім часом. Таким чином, сформувався передумови для виникнення теорії самоорганізації.

Поняття самоорганізації знаходиться у центрі сучасних уявлень про еволюційні процеси. І. Пригожин одним із перших встановив, що системи, надані самі собою, можуть зменшувати ентропію всупереч усім раніше відомим уявленням. Ю. Антоногов писав, що в природі є закон, який відображає антиентропійний рух і, ймовірно, можливий ще один закон переходу речовини в організацію.

Нині усе ширше визнається, що самоорганізація — фундаментальний процес природи. Встановлено, що існують взаємозв'язані і взаємозумовлені матеріальні об'єкти з рівноважною і нерівноважною структурною організацією речовини. Одні з них утворюються в ході процесу, прагнучого до рівноваги, інші — в ході процесу прагнучого до нерівноваги. Головною особливістю процесу самоорганізації є його антиентропійна спрямованість.

Термін “самоорганізація” почав застосовуватися для позначення природних антиентропійних процесів упорядкування, що мають іншу природу, ніж процес рівноважної організації, хоча довгий час вважалося, що порушення другого закону термодинаміки можливе лише при свідомому втручанні людини.

В ідеях І. Пригожина, розвинених Г. Хакеном в синергетику, розглядається так звана когерентна самоорганізація. Її



механізм пов'язаний з кооперативною взаємодією безлічі однорідних компонентів, що приводить до синхронізації внутрішніх процесів і їх когерентної поведінки. Такий механізм Г. Хакен назвав синергетичним.

Синергетика, за Р. Хакеном, вивчає системи, що складаються з великої кількості частин, які взаємодіють між собою. У Г. Хакена з цього питання були попередники: Ч. Шеррінгтон, І. Забузький та ін. Однак вони говорили лише про прикладні приклади синергетичних процесів.

Деякі авторитетні автори висловлюються про синергетику, як про нову наукову парадигму. Під парадигмою у філософії розуміють певну сукупність загальноприйнятих у науковому співтоваристві ідей і методів (зразків) наукового дослідження.

Синергетику як нову парадигму можна коротко схарактеризувати трьома ключовими ідеями: *нелінійність, самоорганізація, відкриті системи*.

## **6.2. Синергетична концепція самоорганізації**

Синергетична концепція самоорганізації може бути представлена у вигляді таких положень:

1. Об'єктами дослідження є відкриті системи у нерівноважному стані, що характеризуються інтенсивним обміном речовиною і енергією між підсистемами, а також між системою і її оточенням.

2. Розрізняються процеси організації і самоорганізації. Їх загальна ознака — зростання порядку. Організація на відміну від самоорганізації може характеризуватися, наприклад, утворенням однорідних стабільних статичних структур.

3. Результатом самоорганізації стають виникнення, взаємодія, що є складнішими в інформаційному сенсі об'єктами, ніж елементи зовнішнього середовища, з яких вони виникають. Система і її складові є динамічними утвореннями.

4. Спрямованість процесів самоорганізації зумовлена внутрішніми властивостями підсистем у їх індивідуальному і колективному вияві, а також діями з боку середовища, в яке "занурена" система.

5. Поведінка підсистем і системи загалом характеризується спонтанністю.

6. Процеси самоорганізації відбуваються в середовищі разом з іншими процесами, що мають протилежну спрямованість і здатні в окремих фазах існування системи як переважати над процесами самоорганізації, так і поступатися їм. При цьому система взагалі може характеризуватися стійкою тенденцією, коливаннями до еволюції або до деградації і розпаду.

Синергетика заснована на ідеях *цілісності* світу і наукового знання про нього, спільності закономірностей розвитку об'єктів усіх рівнів матеріальної і духовної організації, *нелінійності* (багатоваріантності і безповоротності), *взаємозв'язку* хаосу і порядку (випадковості і необхідності). Синергетика дає нам новий образ світу — складно організованого і відкритого, що еволюціонує за нелінійними законами. Останнє означає, що цей світ повний несподіваних поворотів, пов'язаних з вибором шляхів подальшого розвитку.

Синергетика вивчає *відкриті нелінійні* (описувані нелінійними рівняннями) *системи*. Предмет синергетики — механізми самоорганізації щодо стійкого існування і саморуйнування макроскопічних упорядкованих структур. Ці механізми властиві і світу природних (живих і неживих), і світу людських соціальних процесів. Тому синергетику розвивають представники найрізноманітніших дисциплінарних галузей (фізики, біології, хімії, математики).

Синергетика — це напрям, що інтенсивно розвивається, а не наука, що склалася.

Синергетика має власну мову. Це мова таких понять, як “аттрактори” і “біфуркації”, “фрактали” і “детермінований хаос”. Поняття аттрактора близьке поняттю мети. Біфуркація означає розгалуження вирішень нелінійного диференціального рівняння. Фракталами називаються об'єкти, що володіють властивістю самоподібності. Це означає, що малий фрагмент структури подібний до іншого, більшого фрагмента або навіть структури загалом.

Знання принципів самоорганізації складних систем дає нові надії, розкриваючи нові напрями пошуку способів управління складними системами. Складна нелінійна система здатна сама себе будувати, структурувати, потрібно тільки правильно ініціювати бажані тенденції її саморозвитку.

### **6.3. Гнучкість організації**

#### **Гнучкість процесу**

Організаційний процес повинен володіти гнучкістю, тобто здатністю до оперативних змін. У зв'язку з цим може йтися про гнучкість орієнтації або про гнучкість реалізації процесів.

Гнучкість *орієнтації* припускає, що процес допускає: зміну пріоритетів і приватних цілей при збереженні головних; перегляд поставлених завдань; коригування складу і змісту виконуваних функцій; зміну спрямованості у разі відхилення від встановлених орієнтирів.

Гнучкість *реалізації* припускає, що процес здібний до зміни: форм і способів реалізації; складу і послідовності стадій; таких параметрів, як тривалість, інтервали між стадіями, швидкість, інтенсивність та ін.

Гнучкість процесу дає можливість забезпечувати: дії механізму саморегуляції процесу, оскільки за потреби можуть бути оперативно змінені відповідні його характеристики; узгодженість між собою окремих стадій процесу, оскільки може бути своєчасно змінена орієнтація відповідних стадій; велику надійність здійснення процесу, оскільки при виникненні збоїв можуть бути своєчасно внесені відповідні корективи.

Гнучкість процесу зумовлена: підвищенням рівня його керованості; гнучкістю системи, що забезпечує цей процес; інформативністю процесу, що забезпечує повноту і тимчасовість надходження інформації; сприйнятливістю процесу до дій з боку суб'єкта управління; оперативністю процесу, що забезпечує своєчасність змін; формуванням багатоваріантних структур реалізації процесу; інтервальність значень тривалості процесу і його окремих стадій.

Таким чином, гнучкість процесу розглядається тут як один із найважливіших інструментів процесуалізації організації.

### **Гнучкість системи**

Властивість *гнуцкості* організації забезпечується багатьма чинниками:

- принципами побудови організаційних структур;
- технологічною (виробничою) гнучкістю, що дає змогу оцінити технологію виробництва, а також визначити, наскільки швидко можна перебудуватися на випуск нової продукції;
- сучасними засобами комунікації;
- характером виробничих відносин, включаючи стиль керівництва, організаційну культуру, психологічний клімат у колективі, наявність неформальних груп і т. ін.;
- рівнем кваліфікації працівників.

Переважаюча більшість організацій характеризуються певною гнучкістю.

Гнучкість структури виявляється у:

- варіабельності зв'язків, з'єднань і конфігурацій;
- заміюваності окремих структурних блоків, а також їх функціонуванні за дискретною схемою;
- формуванні вторинного контуру структурних зв'язків;
- посиленні середньої ланки структури;
- широкому розвитку мережі периферійних зв'язків.

### **Виробнича гнучкість**

Беручи до уваги те, що менеджмент зароджувався у промисловому виробництві, розглянемо докладніше чинник виробничої гнучкості. Простежуючи формування уявлень про виробничу гнучкість, можна відзначити, що вона тією чи іншою мірою виявляється на будь-якому етапі розвитку продуктивних сил.

Якщо при цьому є відповідний набір оснащення, тобто інструменту і пристосувань, така система здатна перебудовуватися на виготовлення різних деталей.

Виробнича система, що складається з кількох одиниць технологічного устаткування, дістає додаткові можливості змі-

нювати свою поведінку за рахунок організації транспортних зв'язків і управління всією системою. Таким чином, до управління дією на предмет праці додаються завдання структурної організації, оптимізаційні завдання та ін.

Від гнучкості виробничих систем залежать підвищення продуктивності праці, ефективності використання устаткування, а також якості продукції. Оптимальне управління виробництвом за допомогою традиційних методів стає практично неможливим, тому для сучасного менеджменту актуальне питання про комплексну автоматизацію таких елементів виробничої діяльності, як дія на предмет праці, перебудова виробничого процесу з метою задоволення попиту на нову продукцію і оптимальне управління цими процесами. Цю триєдину задачу можна вирішувати шляхом створення гнучкого автоматизованого виробництва (ГАВ).

Аналізуючи термінологічні аспекти ГАВ, можна зробити деякі узагальнення.

Насамперед слід пам'ятати, що йдеться про нову організацію виробничого процесу, коли автоматизованими засобами забезпечуються високі споживчі властивості продукції, що випускається, передусім, за рахунок її своєчасного оновлення. У ГАВ інтегруються концепції виробничої гнучкості і комплексної автоматизації виробництва.

Фізичним втіленням ГАВ є гнучкі автоматизовані виробничі системи (ГАВС). Гнучкість виробничої системи можна визначити як її здатність змінювати свої властивості в результаті змінних запитів на продукцію з різними характеристиками в межах фізичних можливостей цієї системи. Крім того, гнучкість слугує узагальненою характеристикою виробничої системи і відображає ступінь її керованості при зміні режиму роботи або зміні виду продукції, що випускається. Гнучкість носить винятково інструментальний характер. Її не можна ототожнювати, наприклад, з ефективністю, але вона є однією з умов забезпечення ефективності у певних обставинах, пов'язаних як із зовнішніми щодо виробничої системи, так і внутрішніми чинниками.

*Зовнішні* чинники виражаються насамперед як запити, що формуються у зовнішньому середовищі і які можуть змінюватися в часі. Внутрішні *чинники* визначаються, зокрема, принципами побудови технологічних машин.

Ефективність організації залежить від певних параметрів, які можна конкретизувати, формалізувати і пов'язати з гнучкістю.

Розгляд виробничої гнучкості припускає вивчення цілісної сукупності чинників, серед яких можна відзначити:

- мету виробничої системи;
- характер взаємодії із зовнішнім середовищем, включаючи ефективність реакції виробничої системи на функціональні запити зовнішнього середовища;
- принципи побудови технологічних машин;
- характер функціонування людино-машинних систем виробничого типу.

Практичним втіленням уявлень виробничої гнучкості є ГПС.

Стосовно виробничих систем на рівні реалізації технологічного процесу ГПС — це впорядкована сукупність засобів праці, що забезпечують в умовах дрібносерійного виробництва автоматизацію технологічних операцій і автоматизацію перебудови на нову продукцію в межах фізичних можливостей системи, а також оптимальне управління технологічними операціями з метою підвищення споживчих властивостей продукції, що випускається за рахунок її своєчасного оновлення.

### **Економічні чинники гнучкості**

До економічних чинників гнучкості належать еластичність і гнучкість виробництва, яка визначається природою господарського механізму. Наведемо ознаки гнучкості, пов'язані з передумовами наближення цін до вартості, сформульовані Ст. Немчиновим:

- збіг виробництва і споживання загалом і за окремими продуктами;

- пропорційний розвиток окремих виробництв;
- покриття іншого попиту і пропозицій.

Зміст поняття гнучкості в економічній стратегії визначає можливості залучення у виробництво додаткових ресурсів, зміни функцій виробничої системи, а також її структури. Залучення до виробництва додаткових ресурсів, наприклад устаткування, а також створення нових потужностей, не завжди виправдані. Тому зростає економічне значення використання фіксованих ресурсів виробництва, що забезпечують його гнучкість щодо платоспроможного попиту. Таку ситуацію можна забезпечити певним “запасом” гнучкості, який виражається у функціональних можливостях виробничої системи.

### **Функціональні ознаки гнучкості**

До функціональної гнучкості виробничих систем відносять їх універсальність, яка забезпечується відповідною структурою, і набором технологічних операцій, закладених у систему. Крім того, в системі універсальність визначається набором різних послідовностей операцій.

Істотною ознакою функціональної гнучкості є адаптивність управління, що забезпечує виконання технологічної операції за заданою програмою в умовах неповної інформації про керований процес, а також роботу системи в умовах зміни самої програми. Свобода у виборі програмного забезпечення також характеризує гнучкість. Цю ознаку відображає здатність системи перебудовуватися при довільній (у певних межах) зміні вигляду продукції і забезпечується операційною системою обчислювального комплексу, що управляє.

Необхідно виділити і таку важливу функціональну ознаку, як можливість оптимізації виробничого процесу, в тому числі у разі непередбачуваних ситуацій. Ця ознака забезпечується математичним моделюванням. Оскільки в практиці найчастіше зустрічаються стохастичні завдання, одним з основних засобів їх рішення для ГПС можуть бути методи теорії масового обслуговування.

Ознакою функціональної гнучкості можна назвати і можливість виконання операції за кількома територіальними одиницями устаткування одночасно, що забезпечується відповідним набором універсального устаткування.

Слід відзначити мобільність, або свободу транспортних засобів у виборі позиції, що досягається за рахунок їх автономності при застосуванні обчислювальної техніки.

Вибір і обґрунтування функціональних та ознак гнучкості виробничих систем повинні проводитися відповідно до принципів необхідності і достатності.

## **6.4. Стійкість організації**

### **Концептуальні аспекти стійкості організації**

*Стійкість системи* — це її здатність повертатися у рівноважний стан після дії внутрішніх і зовнішніх чинників.

В умовах відсутності конкуренції підприємства діяли на стабільному ринку, при цьому зміни зовнішнього середовища мало впливали на них. На сьогодні умови функціонування організацій абсолютно змінилися: економіка масового виробництва переростає в економіку індивідуальних послуг.

Таким чином, вважається, що зовнішнє середовище організації знаходиться у безперервній зміні. Воно мінливе, оскільки зумовлене потоком подій.

Стійкість організації — явище динамічне. Однак не можна забувати про те, що всі значення слова “стійкість” враховують основну ідею — інваріантність, яка полягає в тому, що хоча система загалом і зазнає послідовних змін, але деякі її властивості (інваріанти) зберігаються незмінними. Це можна проілюструвати на прикладі стійкої організаційної структури. Вважається, що в основі стійкості структури лежить збереження зв'язків постійності, стабільності. У короткостроковому періоді незмінність організаційної структури слугує основою функціонування організації. У швидкозмінюваному середовищі все інакше. Організаційно-структурні форми, що не відповідають новим вимогам зовнішнього оточення, ста-



ють дестабілізуючим чинником для організації загалом — вони не дозволяють їй ефективно працювати. Зовнішні зміни сприяють виявленню недоліків існуючих організаційних структур. Таким чином, за потреби організаційна структура в довгостроковому періоді може змінюватися — радикально або шляхом удосконалення окремих елементів. Будучи занадто інерційною, організація нездідна миттєво реагувати на нові вимоги ринку. Здатність підприємства швидко і легко адаптуватися до змін кон'юнктури, пропонувати нові продукти і послуги раніше своїх конкурентів, стає головним у безкомпромісній конкурентній боротьбі.

Поняття стійкості системи — одне з основних у теорії організації. До недавнього часу вважалося, що зусилля із забезпечення стійкості системи можна направляти на підтримку її у рівновазі. Такий підхід характеризує *статичну* стійкість системи. Альтернативою статичної стійкості є *динамічна* стійкість системи, що допускає її коливання відносно рівноважного стану.

Розрізняють три типи стійкості організації: зовнішній, внутрішній, успадкований.

Перший тип досягається за рахунок зовнішнього управління, тобто дії держави на чинники зовнішнього середовища — ринкові, географічні та ін. Внутрішня стійкість організації визначається її своєчасним і економічним реагуванням на зміни зовнішнього середовища. Третій тип стійкості досягається за рахунок “успадкованого управління”, тобто формування, збереження і розвитку внутрішнього потенціалу організації.

Існують й інші класифікації стійкості систем. Так, розрізняють кількісну і структурну стійкість. “Безумовно, система, що охоплює більш значну суму елементів, тим самим характеризується як стійкіша відносно середовища, що очевидно тільки в прямому кількісному сенсі”.

Дійсна ж, практична стійкість системи залежить не тільки від кількості сконцентрованих у ній активностей, а й від способу їх поєднання, характеру організаційного зв'язку. Тому говорять про так звану структурну стійкість.

Іноді вказують на сумарну стійкість системи. При цьому стійкість цілого (системи) залежить від найменших відносних опорів усіх частин у будь-який момент.

Нестійкість системи іноді пов'язують з її кризою. Кризою вважається будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого — до стабільності і поліпшення (погіршення). У тектології під кризою розуміється зміна організаційної форми системи. Форма — це сукупність зв'язків між елементами. Криза є процесом порушення рівноваги і водночас процесом переходу до нової рівноваги. Тому криза — нормальний стан будь-якої системи. Суперечності в системах народжуються, загострюються і вирішуються. Кризи ж не завжди рівнозначні погіршенню функціонування системи.

### **Стійкість і управління змінами в організації**

Стійкість організації багато в чому зумовлена системою управління, і зокрема як її складовою — управлінням змінами.

Будь-яку зміну позначає перелом і криза. Звичайно, саме кризові ситуації дають поштовх до змін. Кризи з цієї точки зору розрізняються залежно від того, в яких галузях вони представляють небезпеку для досягнення організаційних цілей. Так, криза ліквідності означає реальну втрату платоспроможності, тому необхідні термінові заходи, інакше підприємство буде змушене піти з ринку (наприклад, у результаті його продажу з торгів або інших ліквідаційних процедур).

Криза успіху характеризується явно негативним відхиленням фактичного стану організації від запланованого (наприклад, за показниками продажів, грошових надходжень, прибутків, рентабельності, витрат тощо). Причинами виникнення такої кризи можуть бути помилки в дослідженні ринку, виробництві, капіталовкладеннях, кадровій політиці. Менш помітною і не такою виразною є стратегічна криза. Хоча положення фірми (ситуація успіху) може здаватися цілком задовільним, однак його необхідно діагностувати при збоях у розвитку підприємства. Знижується потенціал успіху, слабшають захисні можливості організації в конкурентній боротьбі.

Залежно від рівня впорядкованості процесу змін у системі слід виділяти такі його різновиди, як зміна і розвиток. Розвиток — процес зміни не хаотичний, а організований, спрямований, закономірний. Організованість розвитку полягає не тільки в тому, що якісні перетворення завжди підготовлені, а й в тому, що їх спрямованість не хаотична, а цілком визначена і зумовлена внутрішніми суперечностями. Отже, щоб стабілізувати той чи інший процес розвитку, потрібно додати спрямованість і темп кількісним змінам.

Стійкість — момент руху і розвитку, без якого вони неможливі, оскільки саме у стійкості виявляється їх самоорганізація. Тому рух і розвиток системи характеризуються єдністю двох сторін — стійкості і мінливості.

Розрізняють зовнішні (зміни зовнішнього середовища) і внутрішні (внутрішньофірмові) зміни. Зовнішні зміни можуть або систематично слідувати одна за одною, або бути разовими. Так, разові вимагають від підприємства одноразової реакції, тоді як на непереривчасті зміни воно повинно реагувати постійно. Внутрішні зміни здійснюються організацією у відповідь на зміни зовнішнього оточення, тобто породжуються ними. Управляти, звичайно, можна лише внутрішньофірмовими змінами (цей факт іноді оспорюється), тому нижче розглядається тільки цей тип змін. Внутрішні зміни, своєю чергою, можуть бути стратегічними і тактичними, революційними і еволюційними, змінами системи загалом і частковими та ін. Найчастіше це структурні зміни (реструктуризація), що виявляються в перетворенні не тільки матеріальних, а й нематеріальних структур, наприклад, ідеології організації.

Еволюційні зміни (на відміну від революційних) привносяться в організацію поступово, тому період досягнення певної мети з їх допомогою значно більше. Революційний процес змін для досягнення переваг щодо конкурентів може бути бажаним стратегічно, хоча і зустрічати опір з боку персоналу.

Теоретично виділяється два крайні підходи до управління змінами: еволюційний і революційний. Управління революційними змінами називають “реінжиніринг”. Еволюційне управ-

ління засноване на системній стратегії втручання або стратегії організаційного розвитку.

Оцінка доцільності використання того чи іншого методу управління змінами залежить від багатьох чинників. Дуже важливе відношення персоналу до змін і розуміння владних повноважень як менеджерами, так і співробітниками.

Ситуаційна готовність організації до змін відповідно до тієї чи іншої концепції повинна оцінюватися залежно від виду кризи, з якою зіткнулася система.

Управління змінами може бути також спонтанним, викликаним впливом несподіваних чинників нестабільності, або усвідомленим (цілеспрямованим).

Управління змінами включає низку управлінських процесів, що забезпечують зв'язок різних напрямів у діяльності організації з метою її ефективного функціонування і активного розвитку. Воно неможливе без відповідної підготовки і планування певних процесів. Планування організаційних змін охоплює аналітичну і прогностичну діяльність, розробку можливих заходів і вибір відповідної стратегії. Зв'язок з минулим означає збереження у розвитку нових змін колишніх історичних закономірностей. У цьому випадку можлива екстраполяція попереднього досвіду, пов'язаного з управлінською реакцією, на майбутнє. Що слабшим є зв'язок з минулими умовами, то більше при прогнозуванні і плануванні необхідно використовувати факторні моделі і будувати сценарії на основі експертних і інтуїтивних методів.

Вдалих досвід управлінських реакцій на зміну зовнішнього середовища організації завжди враховується при ухваленні рішень по управлінню майбутніми змінами. Про ефективності управління можна говорити лише після оцінки результатів реалізації проекту змін. Оцінку дієвості цих програм можна проводити по-різному.

Насамперед треба визначити приватні цілі і на основі цього встановлювати оцінні стандарти. Далі, порівнюючи фактичні і намічені показники, слід виявляти відхилення від поставлених цілей з попутним внесенням необхідних коректив.

Не дивлячись на відсутність чітких доказів ефективності змін, ясно, що організація, яка не реагує на зміни, ставить на карту свою здатність до виживання. Водночас саме прагнення до змін не дає гарантій виживання або переваг у конкурентній боротьбі. Переваги організації не піддаються плануванню у повному обсязі, багато що залежить від випадку і не кожен захід щодо організаційних змін з часом принесе підприємству успіх.

Управління змінами може застосовуватися в найрізноманітніших ситуаціях і приймати найрізноманітніші форми. Важливо відзначити, що для кожної окремої організації методи і стратегії управління змінами індивідуальні.

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Синергетика і природознавство.
2. Синергетичний підхід у теорії управління.
3. Характеристика поняття “гнучкість організації”.
4. Аналіз уявлень про гнучкість процесу.
5. Гнучкість організації як системи.
6. Основні чинники, що визначають гнучкість організації.
7. Формування гнучкості виробничих систем.
8. Гнучкі автоматизовані виробничі системи як технологічний чинник гнучкості.
9. Стійкість організації.
10. Роль зовнішнього середовища для організації.
11. Типи стійкості організації.
12. Стійкість організації і уявлення про кризу.
13. Управління змінами в контексті уявлень про стійкість організації.

## ТЕМА 7. ЗОВНІШНЄ І ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Внутрішнє середовище організації.

7.2. Зовнішнє середовище організації.

7.3. Методи дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Ключові поняття і терміни
<ul style="list-style-type: none"><li>• фактори внутрішнього середовища організації;</li><li>• фактори зовнішнього середовища організації;</li><li>• макрооточення;</li><li>• мікрооточення;</li><li>• фактори прямої дії;</li><li>• фактори непрямой дії</li></ul>

Середовище організації визначає перебіг усіх організаційних процесів: виробництва, збуту, постачання, дослідницької діяльності, соціального розвитку тощо. Його класифікують за такими ознаками: рівень впливу (мікрорівень, макрорівень); середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє).

За **рівнем впливу** виділяють:

- *мікроекономічні фактори* — цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, постачальники, споживачі, конкуренти тощо, які діють на рівні підприємств;
- *макроекономічні фактори* — законодавчі акти, укази, постанови органів державної влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин, вплив яких виявляється на рівні галузей та держав.

За **середовищем впливу** вирізняють:

- фактори внутрішнього середовища організації, що формують організацію із середини;
- фактори зовнішнього середовища організації, що впливають на організацію ззовні.

## 7.1. Внутрішнє середовище організації

Організація як соціотехнічна система відкритого типу складається з внутрішніх взаємопов'язаних частин — внутрішніх змінних, які мають власні характеристики та забезпечують ефективне функціонування організації, на які впливає зовнішнє оточення.

Фактори внутрішнього середовища організації називають внутрішніми змінними. Вони визначають виробничу потужність підприємства, його здатність виробляти високоякісну продукцію або послуги та рівень витрат і прибутку, сильні і слабкі сторони, забезпечуючи його виробничо-комерційний потенціал і конкурентоспроможність. Фактори внутрішнього середовища підконтрольні і можуть бути змінені підприємством в бажаному напрямі при ефективному менеджменті і наявності необхідних для цього ресурсів. Слід однак зазначити, що існує обмеженість впливу керівництва на внутрішні змінні.

До факторів внутрішнього середовища організації відносять: місію та цілі; структуру; завдання; технологію; ресурси.

### 1. Місія та цілі.

**Місія** — основна (генеральна) мета організації, заради якої вона і створена.

**Цілі організації** — результати, яких прагне досягти організація і на досягнення яких спрямована її діяльність.

**2. Структура** — сукупність компонентів організації та зв'язків між ними.

У процесі виконання поставлених цілей працівники розподіляються або об'єднуються відповідно до видів робіт, виконуваних обов'язків, утворюючи так звану організаційну структуру управління.

Залежно від виду зв'язку розрізняють такі структури організації:

- **адміністративно-господарська** — відображає вертикальні зв'язки адміністративного підпорядкування, господарських та фінансових взаємин між підрозділами різних ієрархічних рівнів організації;

- **виробнича** — відбиває сукупність горизонтальних предметно-технологічних стосунків між виробничими підрозділами;
- **системи управління** — відображає стосунки лінійних і штабних повноважень і комунікацій менеджерів і ланок різних рівнів системи управління.

Формування організаційної структури засноване на вертикальному та горизонтальному поділі праці, врахуванні норми керованості та необхідності координації робіт. Більш детально структуру організації розглянуто в розділі 8.

3. **Завдання.** При виконанні своїх функціональних обов'язків кожний працівник має виконувати певні завдання.

**Завдання** — це види робіт, які необхідно виконати певним способом та у визначений термін, застосовуючи предмети, знаряддя праці, інформацію, персонал тощо.

Завдання організації традиційно поділяються на три категорії: робота з *людьми*, *предметами* (машинами, сировиною, інструментами) та *інформацією*. Наприклад, на будівництві завдання робітника складається з роботи з предметами, завдання майстра полягає переважно у роботі з людьми, а завдання бухгалтера — це робота з інформацією.

4. **Технологія** — це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) на вихідні (продукт, послугу).

Історично технологія формувалась у процесі трьох переворотів: промислової революції, стандартизації (використання стандартних взаємозамінних компонентів у виробництві), механізації та автоматизації із застосуванням конвеєрних складальних ліній.

Соціолог і теоретик організації Джеймс Томпсон виокремлював три категорії технології:

1. *Багатоланкові технології* характеризуються серією взаємозалежних завдань, які повинні виконуватися послідовно. Складальні лінії масового виробництва є типовим зразком такого виду технології. Кожна операція зі зборки автомобіля повинна виконуватися у визначеній послідовності. Наприклад, не можна встановити двигун раніше, ніж буде зібрана рама.



2. *Посередницькі технології* характеризуються зустрічаннями груп людей, таких, як клієнти або покупці, що є або хочуть бути взаємозалежними. Наприклад, банківська справа — це посередницька технологія, що пов'язує вкладників і тих, хто бере позики в банку.

3. *Інтенсивні технології* характеризується застосуванням спеціальних прийомів, навичок або послуг, для того щоб зробити визначені зміни в конкретному матеріалі, що надходить у виробництво. Прикладом такої технології можна вважати монтаж фільму.

5. **Ресурсами** для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є: 1) трудові (робоча сила); 2) матеріальні (сировина, матеріали, комплектуючі вироби тощо); 3) фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції та ін.), інвестиційні; 4) інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити, оферти (пропозиції щодо укладання угод), повідомлення тощо); 5) технологічні (техніка, технологія тощо), інноваційні; 6) енергетичні (паливо, мастила та ін.).

**Трудові ресурси** — найважливіший внутрішній ситуаційний фактор організації.

Персонал є ключовим чинником успішної діяльності організації. До основних його характеристик відносять демографічний і професійний склад, рівень кваліфікації, знання, уміння і навички працівників, а також авторитет, популярність і імідж провідних менеджерів і фахівців.

Ролі людей в організації визначаються здібностями, схильністю, обдарованістю, освітою, кваліфікацією, потребами, сприйняттям, поведінкою, ставленням до праці, особистою позицією, розумінням цінностей, оточенням (склад групи, до якої входять), наявністю якостей лідера тощо.

Внутрішні змінні всередині організації взаємопов'язані. Зміна одного з елементів внутрішнього середовища впливає на всі інші. Наприклад, удосконалення однієї змінної, такої, як технологія, швидше за все призведе до зміни структури кадрового складу працівників та їхніх посадових обов'язків.

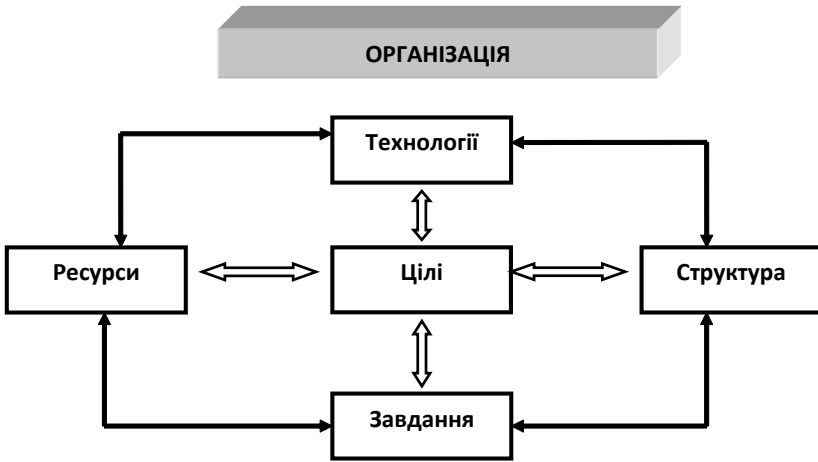


Рис. 7.1. Взаємозв'язок внутрішніх змінних організації

Взаємозв'язок внутрішніх змінних організації представлено на рис. 7.1.

Характерною ознакою внутрішнього середовища організації виступає *організаційна культура* — сукупність загальних цінностей, переконань, норм поведінки і традицій, що розділяються працівниками та власниками організації.

## 7.2. Зовнішнє середовище організації

Як відкрита система кожна організація постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

*Зовнішнє середовище організації* — це середовище, з яким організація знаходиться у постійній взаємодії.

Воно складається з таких *елементів*: економічні; екологічні; правові; політичні; соціокультурні; міжнародне оточення; технологічні; покупці (споживачі); постачальники; конкуренти; ринок робочої сили; органи державної влади.

Усі зазначені елементи діють на організацію прямо або опосередковано:

- *фактори прямої дії* чинять прямий, безпосередній вплив на діяльність організації: покупці, постачальники, конкуренти, правові органи державної влади тощо;
- *фактори непрямой дії* чинять непрямий, опосередкований вплив на діяльність організації: технологічні, соціокультурні, економічні, міжнародні події та міжнародне оточення тощо.

Розглянемо *характеристики* зовнішнього середовища.

*Складність* — велика кількість чинників зовнішнього середовища, на які реагує організація і рівень варіативності кожного чинника. Наприклад, організація має враховувати законодавчі та нормативні акти, ситуацію на ринку енергетичних та людських ресурсів, географічні, економічні, соціокультурні особливості регіону (або регіонів) тощо.

*Взаємозв'язок чинників* зовнішнього середовища — зміна одного чинника веде до зміни інших. Наприклад, економічна ситуація в країні (рівень безробіття, відсоткові ставки) може вплинути на купівельну спроможність споживача.

*Рухливість* середовища — всі процеси та елементи зовнішнього середовища постійно змінюються: приймають нові закони, змінюється економічна ситуація, з'являються наукові та технологічні інновації, змінюються можливості конкурентів та постачальників.

*Турбулентність зовнішнього середовища* — зміни у зовнішньому середовищі організації відбуваються непередбачувано, з високим ступенем невизначеності. Навіть за умови сучасних комп'ютерних програм аналітикам важко прорахувати всі зміни чинників у зовнішньому оточенні та їх взаємозумовлюючий вплив.

*Некерованість зовнішнього середовища* — зумовлена обмеженими можливостями організації щодо впливу на чинники зовнішнього середовища. Зазвичай організації повинні постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Проте деякі заходи (лобіювання законопроектів, створення об'єднань організацій та фактичних монополій, власних стан-

дартів якості тощо) здатні частково стабілізувати зовнішнє середовище бізнесу.

Зовнішнє середовище організації умовно поділяють на:

- *мікрооточення (локальне середовище бізнесу)* — середовище, яке безпосередньо оточує організацію;
- *макрооточення (загальне, генеральне середовище)* — середовище, яке створює загальні умови для функціонування організації у зовнішньому середовищі.

**Макрооточення** (фактори зовнішнього середовища опосередкованого впливу). У більшості випадків макросередовище не має специфічного характеру для кожної конкретної організації. Вплив його факторів на різні організації різний. Що більшою є організація, то більший вплив макрооточення вона відчуває. Так, на Запоріжсталь макросередовище впливатиме потужніше, ніж на перукарню, яка працює у спальному районі вашого міста.

Макросередовище організації складається з наступних елементів: економічні; екологічні; правові; політичні; соціокультурні; технологічні; міжнародне оточення.

**Економічний елемент** зовнішнього середовища відображає загальну економічну ситуацію в країні, регіоні, в якому функціонує організація.

Вивчення економічної компоненти зовнішнього середовища передбачає аналіз низки показників: розміру валового національного продукту; темпів інфляції; рівня безробіття в країні та регіоні; рівня процентної ставки; продуктивності праці; норм оподаткування; рівня доходів населення; загальної структури видатків населення; еластичності попиту та пропозицій; привабливості ринку для іноземних інвесторів.

Зміна економічного середовища істотно позначається на кожній організації і на ринку загалом.

**Екологічний елемент** зовнішнього середовища організації пов'язаний із природними чинниками, які можуть впливати на її діяльність: клімат, наявність природних ресурсів, ступінь забруднення навколишнього середовища тощо.

**Правовий елемент.** Будь яка організація в Україні функціонує на засадах базових законодавчих актів. Серед них мож-

на виділити: Господарський кодекс України; Закон України “Про підприємництво”; Закон України “Про оподаткування прибутку підприємств” та ін.

Зміна у законодавстві, навіть безпосередньо не пов’язаному з діяльністю організації, може істотно вплинути на бізнес.

Кожна організація при провадженні свого бізнесу має враховувати законодавство країни. Якщо компанія має регіональну структуру, то до уваги обов’язково береться законодавство кожної країни, в якій існують певні підрозділи, а також регіональні законодавчі особливості.

**Політичний елемент** макросередовища бізнесу пов’язаний із загальною зовнішньою та внутрішньою політикою уряду, стабільністю політичної ситуації, політичною підтримкою та політичними гарантіями.

Політична компонента зовнішнього середовища складається з політичних обставин, що склалися в процесі: формування державного устрою; проведення реформ; розвитку суспільства; політичної боротьби.

Деякі організації безпосередньо залежать від політичного процесу, оскільки їх система управління може докорінно змінитися після проведення парламентських або президентських виборів. До такого роду організацій належать державні адміністративні структури. На приватні організації політична компонента діє опосередковано.

**Соціокультурний елемент** макросередовища визначають норми та цінності населення. Наприклад, останні роки в Україні відмічається тенденція до збереження здоров’я. Тому компанії мають бути готові до зниження попиту на сигарети, продукти з вмістом шкідливих домішок та барвників, підвищення попиту на їжу зі зниженим вмістом холестерину, низькокалорійну, негазовану мінеральну воду, соки, йогурти тощо. Водночас може спостерігатися підвищення попиту на активний відпочинок.

Соціокультурний елемент макросередовища включає: демографічну ситуацію; освітній рівень населення; систему охоро-

ни здоров'я; систему соціального забезпечення; мобільність населення; звички та традиції населення.

Високий рівень культури і доходів населення сприятиме формуванню висококваліфікованої робочої сили, що сприятиме забезпеченню виготовлення конкурентоспроможної продукції.

Соціальна компонента впливає на всі інші компоненти як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Останні десятиліття характеризуються зміною вікової структури населення: знижується рівень народжуваності, збільшується тривалість життя. Населення планети стає "старішим". Така тенденція може призвести до зменшення попиту на освітні послуги, деякі товари та послуги. Зміна демографічної ситуації може безпосередньо вплинути на внутрішнє середовище організації: "старіння" персоналу вплине на інтенсивність праці, відношення та адаптацію працівників до інновацій тощо.

**Технологічний елемент макросередовища** включає динаміку науково-технологічного процесу: науково-технічний прогрес; упровадження нових технологій, швидке старіння знань та відповідність стану техніки і технології сучасним вимогам: економії ресурсів, простоті у застосуванні; використання новітніх інформаційних та комп'ютерних систем; високий рівень автоматизації; безпечність; продуктивність.

Аналіз технологічної компоненти дозволяє своєчасно побачити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для удосконалення продукції або послуг, що виробляє організація. Прогрес науки і техніки надає організаціям можливості щодо модернізації виробництва та збуту продукції.

Унаслідок розвитку техніки і технологій багато традиційних ринків окремих видів продукції за короткий час кардинально змінились. Така ситуація склалася з ринком друкарських машинок унаслідок розвитку персональної комп'ютерної техніки. На сьогодні подібне відбувається на ринку аудіотехніки, в результаті створення систем цифрового запису звуку.

**Міжнародне оточення** формує події, які відбуваються за кордоном і впливають на розвиток бізнесу організації. З міжнародного оточення організація отримує нових партнерів

(інвесторів та постачальників) і конкурентів, покупців. Міжнародне оточення формує нові соціальні, економічні та технологічні тенденції.

Беручи до уваги сучасні політичні тенденції щодо інтеграції України в Євросоюз, кожна фірма має розробляти стратегію, враховуючи не лише чинники внутрішнього ринку, а й те, що завтра вона має конкурувати з виробниками різних країн. Міжнародний ринок це не тільки ринок збуту, а й джерело поставок.

**Мікрооточення** (фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу). До факторів безпосереднього зовнішнього впливу на організації відносять: партнерів; конкурентів; центральні та місцеві органи влади; покупців; інфраструктуру; профспілки та інші громадські організації.

**Партнери організації** — юридичні або фізичні особи, які об'єднують свою діяльність з цією організацією на підставі договору (угоди, домовленості, контракту) відповідно до чинного законодавства. На партнерів покладаються такі функції:

- забезпечення організації необхідними ресурсами — сировиною; напівфабрикатами; енергетичними та інформаційними ресурсами; фінансами;
- виконання певних робіт на основі укладених угод;
- споживання товарів або послуг, які виготовляє організація;
- координація спільної діяльності на ринку.

Несвоєчасні поставки, підвищення цін, недотримання вимог постачальниками знижують ефективність діяльності організації.

**Конкуренти** — юридичні або фізичні особи, з якими організація вступає у боротьбу за покупця і/або ресурси, які вона намагається отримати із зовнішнього середовища, для забезпечення свого існування.

Конкурентне середовище формується за рахунок:

- конкурентів, які виготовляють однакову з організацією продукцію;
- підприємств, які можуть вийти на ринок;
- організації, яка виготовляє продукт-замінник.

У більшості великих компаній є відділи, які займаються конкурентною розвідкою. Їх діяльність цілком законна й складається з аналізу даних інтернет-серверів та комерційних баз даних конкурентів, збором новин, рекламних оголошень, публікацій у спеціалізованих виданнях, опису продуктів і послуг, інформації, яку отримують на виставках та під час особистих контактів.

Деякі компанії, наприклад, “Моторола”, “Інтел” створили власні підрозділи, які займаються розвідкою, з метою вивчення діяльності конкурентів, а також з метою протидії шпіонажу з їхнього боку.

Іноді організації застосовують методи збору інформації про конкурента, які межують із законом. Компанія Avon наймала приватних детективів, які вивчали вміст смітників свого конкурента — фірми Mary Kay. В останні роки в засобах масової інформації висвітлюються факти, які звинувачують Китай в організації для своїх співвітчизників, які працюють у провідних компаніях США, безкоштовних подорожей на Батьківщину з метою завоювання їхньої лояльності й спонукання надання інформації про компанії, в яких вони працюють. Крім того, направляються студенти на навчання в інші країни, де вони отримують доступ до знань та інформації, в яких зацікавлений уряд Китаю.

**Центральні та місцеві органи влади** — органи державного управління, які наділені повноваженнями для вирішення питань загальнодержавного та місцевого значення і здійснюють безпосереднє управління господарською, соціально-культурною та адміністративно-політичною діяльністю. Органи державного управління розробляють і затверджують основні принципи функціонування організацій, регулюють та контролюють дотримання відповідних вимог.

**Покупці** — фізичні та юридичні особи, які купують товари або послуги для особистого споживання і формують ринок споживачів. Будь-яка організація у своїй діяльності орієнтується на задоволення потреб споживачів.

Організація має вивчати поведінку покупця з метою з’ясування що, де, коли, скільки і чому купують товари або послуги.



Вивчення покупців дає уяву про те:

- який продукт буде краще купуватись покупцем;
- на який обсяг продажу може розраховувати організація;
- якою мірою покупці прихильні до товару або послуги організації;
- наскільки можна розширити коло покупців;
- що чекає продукт (послугу) у майбутньому.

На поведінку покупця впливають різні культурні, соціальні, особистісні та психологічні чинники.

Покупець і споживач дуже часто виступають як різні особи. Наприклад, господарка купує корм Віскас для домашнього улюбленця. У цьому випадку вона виступає покупцем, а споживачем товару, звичайно, — кицька.

При наданні медичних послуг у системі медичного страхування між покупцем та споживачем є ще й посередник. Наприклад:

- платить за послуги роботодавець — покупець;
- купує послуги у лікувального закладу страхова компанія — посередник;
- отримує медичні послуги співробітник компанії — споживач.

Покупців поділяють на індивідуальних та корпоративних.

*Індивідуальний покупець* — купують товар для власного споживання. Орієнтація на таких споживачів має певні переваги: вони мають невелику торгову силу, при прийнятті рішення щодо покупки часто керуються емоціями, їх велика кількість. Проте при орієнтації організації на індивідуального покупця потрібно враховувати велику конкуренцію, неусвідомлену поведінку, постійно орієнтуватись на розширення та поновлення асортименту.

*Корпоративні покупці* — купують товар серійно або замовляють великі партії, тому розглядаються як партнери організації. Переваги корпоративних покупців: їх кількість менша, зменшення витрат на продаж, більш передбачувана поведінка. Недоліком корпоративного покупця виступає його велика торгова сила, зміна персоналу в організації, яка здійснює закупки,

може призвести до втрати покупця. Рішення щодо здійснення покупки бюрократизоване.

**Інфраструктура** — сукупність фінансових інституцій, комунікаційних систем, систем енерго- та водопостачання, що створюють загальні умови для розміщення й успішного функціонування організації. Ядро виробничої інфраструктури становлять транспорт і зв'язок. Елементом соціальної інфраструктури виступає ринок робочої сили.

*Ринок робочої сили* — надає організації потенційні можливості у забезпеченні кадрами, необхідними для вирішення виробничих та управлінських завдань.

На роботу організації впливають:

- наявність на ринку робочої сили кадрів необхідної спеціалізації та кваліфікації, освіти, віку;
- вартість робочої сили.

**Профспілки та інші громадські організації** разом із трудовим колективом виступають суб'єктами громадського контролю за дотриманням трудового законодавства та умов трудового договору щодо оплати, організації та охорони праці. Можуть виступати ініціаторами страйків, опозиційних дій персоналу організації.

**Методи впливу організації на зовнішнє середовище бізнесу:**

- реклама та паблік рилейшнз;
- політична діяльність;
- членство в асоціаціях.

*Реклама та паблік рилейшнз* — ефективний метод управління попитом на продукцію та послуги компанії. Мета цього методу формування суспільної думки не товару, а організації. Організація суспільної думки щодо компанії може істотно вплинути на імідж торгової марки. Журнали “Кореспондент” та “Компан&он” щорічно публікують рейтинги найвпливовіших бізнесменів та кращих компаній України.

Багато компаній України прагнуть створювати маркетингові департаменти або відділи по зв'язках із громадськістю. Такі відділи забезпечують зв'язки з пресою, публікують або за-

безпечують публікацію матеріалів про компанію у найбільш сприятливому світлі. До обов'язків таких відділів входить проведення різних заходів, які популяризують продукцію фірми. Іноді компанії виступають спонсором популярних спортивних змагань, театральних дійств тощо.

На думку відомого українського модельєра Михайла Вороніна, одним з основних завдань сучасного бізнесу є вплив на зовнішнє середовище, а саме: навчити населення грамотно та красиво одягатися. М. Воронін спирається у своїй роботі на сформований позитивний образ фірми, в якій одягаються президенти і депутати.

Для створення позитивного образу фірми в засобах масової інформації розповідають не тільки про виробничі успіхи, а й про те, як опікуються турботами жителів району, міста, країни, висвітлюють соціальні програми та проекти компанії.

Наприклад, Д. Рокфеллер відходив від іміджу грошового мішка та формував образ “свого хлопця”. Він приїздив до шахтарських селищ, спускався у шахти, а ввечері танцював з дружинами шахтарів. Така поведінка була ефективним засобом боротьби зі страйками.

Для створення образу фірми можуть використовуватись неформальні комунікативні канали. Так, Чингізхан, який підкорив більшу частину Азії і Європи, не мав достатніх людських ресурсів, щоб перемогти власними силами. Він використовував мобільні війська, великою мірою покладаючись на розвідку й пропаганду. Для залякування противника, перед атакою ханські агенти поширювали чутки, які перебільшували число й дикість його людей. Адже його “незчисленні орди” — це невеликі й мобільні кавалерійські з'єднання.

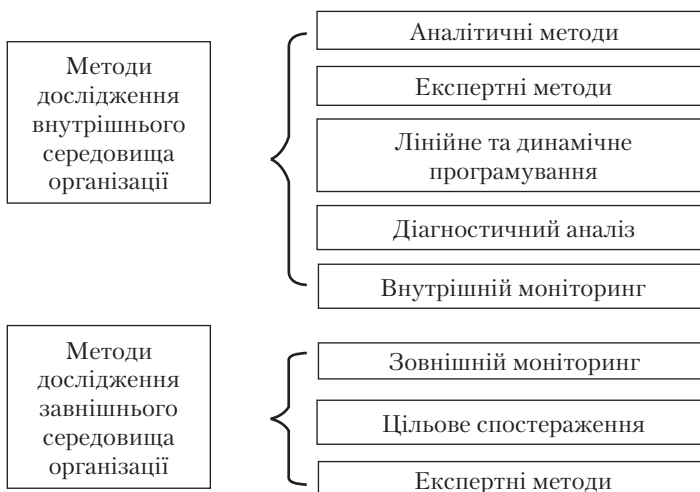
### **7.3. Методи дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації**

Для успішного функціонування організації доцільно постійно відстежувати нову інформацію, що з'являється у її внутрішньому та зовнішньому середовищі. Така інформація не тільки вивчається, а й досліджуються причини і тренди розвитку

основних змінних середовища, визначаються можливості й загрози, що можуть сприяти або перешкоджати діяльності організації. Основні методи дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації представлено на рис. 7.2.

До групи аналітичних методів дослідження внутрішнього середовища організації відносять такі економіко-статистичні методи:

- *часовий аналіз* — порівняння даних за суміжними періодами;
- *структурний аналіз* — визначення структури підсумків за складовими;
- *аналіз відносних показників* — розрахунок відносних даних;
- *трендовий аналіз* — визначення тренду або основної тенденції динаміки показників;
- *порівняльний аналіз* — внутрішньогосподарські і міжгосподарські порівняння;
- *факторний аналіз* — аналіз впливу факторів на результативні показники діяльності організації.



**Рис. 7.2. Методи дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації**

**Лінійне програмування** — це математичний метод знаходження максимуму та мінімуму лінійної функції скінченно-го числа змінних за умови, що змінні задовольняють скінченне число додаткових обмежень у вигляді лінійних рівнянь або лінійних нерівностей. Методи лінійного програмування використовують при багатоасортиментному виробництві та наявності обмежень з боку факторів виробництва для формування економічно обґрунтованого портфелю продукції.

**Динамічне програмування** — це математичний метод пошуку оптимального управління, спеціально пристосований до багатокрокових процесів. Динамічне програмування виступає математичним апаратом, за допомогою якого розв'язуються багатокрокові завдання оптимального управління. Специфіка методів динамічного програмування враховує істотне значення часу та порядку виконання операцій у процесах, що відбуваються у внутрішньому середовищі організації.

До завдань динамічного програмування належать: календарне планування, розподіл інвестицій, управління запасами, поточний та капітальний ремонт, вибір методів проведення реклами тощо.

**Діагностичний аналіз** — визначення об'єктивного стану обраних змінних внутрішнього середовища організації щодо відповідності поставленим цілям і завданням, вивчення відхилень від нормального стану об'єкта діагностування, причин цих відхилень, тривалості їх протікання, їх інтерпретація для формування висновків і рекомендацій.

Для оцінювання внутрішнього середовища організації найчастіше застосовують такі методи діагностичного аналізу:

1. **Експрес-діагностика** — коротке дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення проблемних сфер і отримання попередніх оцінок поточного стану. Експрес-діагностика може проводитись як штатними аналітиками, так і сторонніми консультантами, та допомагає виробити первинне бачення поточного стану й проблем підприємства.

2. **Грунтовна (комплексна) діагностика** — докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації

ції, є основою для прийняття управлінських рішень в досліджуваних змінних внутрішнього середовища та розробки конкретних заходів для досягнення запланованих результатів. Така діагностика може проводитися за всіма змінними внутрішнього середовища або сфокусуватися на одному чи кількох його елементах. Комплексна діагностика необхідна, коли існуюча (або відсутня) на підприємстві система моніторингу поточної діяльності не дає можливості визначити основні проблеми, причини їх виникнення, послідовність їх вирішення.

Для діагностики внутрішнього середовища організації широко використовують експертні оцінки.

**Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища організації** — постійне регулярне збирання поточної і нової інформації, безперервне спостереження за станом об'єкта з метою запобігання несприятливим відхиленням щодо найважливіших параметрів.

Моніторинг є одним із методів виявлення тенденцій та динаміки розвитку елементів внутрішнього та зовнішнього середовища.

До методів моніторингу відносять:

- а) спостереження;
- б) опитування (анкетування);
- в) експеримент.

При аналізі зовнішнього середовища організації використовують *метод сканування середовища* — процес збирання уже сформованої інформації (статистичні збірники, наукові та аналітичні статті та ін.).

**Методи оцінювання зовнішнього середовища організації** поділяють на: цільове спостереження; індивідуальне оцінювання; експертне оцінювання.

**Метод цільового спостереження** зовнішнього середовища організації дає змогу передбачати та правильно трактувати будь-які помітні зміни або навіть тенденції до змін. Такими методами проводиться збір інформації про конкурентів — з'ясовуються їхні основні характеристики, сфери діяльності, яким чином їх дії впливають на роботу органі-

зації, виявляються підприємства, які в перспективі можуть стати конкурентом. 80 % інформації про конкурентів можна зібрати у своїх працівників, постачальників або клієнтів. Джерелами інформації такого роду можуть слугувати прес-релізи, звіти, що надаються фірмами до державних установ, річні звіти, оголошення про вакансії, газетні повідомлення та аналітичні дослідження ринку, що публікуються в спеціалізованих виданнях або на відповідних сайтах мережі Інтернет. Цінним джерелом інформації про конкурентів є комерційні виставки, шоу. Деякі підприємства регулярно купують зразки продукції своїх конкурентів та вивчають її в спеціальних технічних відділах, що отримало назву інженерного аналізу.

*Метод індивідуального оцінювання* — оцінювання елементів зовнішнього середовища організації окремим спеціалістом на основі його знань, досвіду, інтуїції. До таких методів належать: сценарії, метод “інтерв’ю”, аналітичні доповідні записки тощо. Метод “інтерв’ю” передбачає спілкування фахівця з експертом, результатом якого має бути оцінювання та прогноз розвитку організації. Формування аналітичних записок, навпаки, передбачає самостійну роботу експерта над аналізом зовнішнього середовища організації та можливими шляхами його розвитку.

*Методи експертного оцінювання* — комплексні методи, які ґрунтуються на залученні висококваліфікованих експертів до оцінювання існуючого стану, можливих тенденцій змін основних елементів зовнішнього середовища та прогнозу їхнього впливу на функціонування організації. Розрізняють такі основні методи експертних оцінок:

- *метод мозкової атаки* — активізація творчого потенціалу експертів шляхом відкритої генерації ідей, формулювання контраргументів та формулювання групової думки щодо стану та можливих тенденцій змін у зовнішньому середовищі бізнесу;
- *метод Делфі* — група експертів формулює свої індивідуальні позиції анонімно, переважно використовуючи анкети чи зовнішні пристрої комп’ютера, в кілька ту-

рів, обробляючи результати анкетування в кожному турі та інформуючи експертів про їхні результати. Формулювання висновків проводиться на основі статистичної пріоритетності думок та висновків експертів у кожному турі;

- *опитування споживачів* — оцінювання, яке ґрунтується на результатах соціологічного опитування;
- *опитування продавців* — оцінювання або прогноз попиту на товар, які ґрунтуються на думці фахівців зі збуту продукції або торгових посередників;
- *дискусії* — проведення “круглих столів” та інших подібних заходів, під час яких експерти узгоджують свої позиції.

До популярних експертних методів оцінювання середовища організації належить **метод «5×5»**, який ґрунтується на визначенні найважливіших чинників зовнішнього середовища. Для цього експерт визначає:

- 5 основних чинників зовнішнього середовища, які найбільше впливають на його діяльність;
- 5 найнебезпечніших чинників віддаленого і безпосереднього оточення організації;
- 5 чинників із планів пріоритетних конкурентів організації;
- 5 чинників найважливіших для досягнення цілей організації;
- 5 чинників зовнішнього середовища, які могли б стати найсприятливішими.

**Метод SWOT аналізу** — один із найпопулярніших методів аналізу та оцінювання середовища, який передбачає пошук можливостей і загроз, що містяться у зовнішньому середовищі організації; дослідження сильних і слабких сторін організації; визначення ланцюгових зв'язків між цими двома групами чинників. Його назва є аббревіатурою англійських слів strength (сила), weakness (слабкість), opportunities (можливості), threats (загрози).



### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Схарактеризуйте основні фактори внутрішнього середовища організації.
2. За рис. 7.1 поясніть взаємозв'язок внутрішніх змінних організації. Наведіть приклади.
3. Визначте основні фактори прямої дії, які впливають на діяльність ВНЗ, у якому ви навчаєтесь.
4. Визначте фактори прямої та непрямой дії кондитерської фабрики та фітнес-клубу. Порівняйте їх вплив на діяльність обох організацій.
5. Чому зовнішнє середовищу організації характеризують як некероване?
6. Схарактеризуйте основні фактори макрооточення організації.
7. Схарактеризуйте фактори мікрооточення організації.
8. Яким чином організація може впливати на своє зовнішнє середовище?
9. Назвіть основні методи дослідження внутрішнього середовища організації.
10. Схарактеризуйте основні методи дослідження зовнішнього середовища організації.

## ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

- 8.1. Організаційна структура управління: концептуальні терміни і поняття.
- 8.2. Види організаційних структур.
- 8.3. Організаційне проектування: сутність, методи, технологія.
- 8.4. Оцінювання ефективності організаційних форм управління.

Ключові терміни і поняття	
<ul style="list-style-type: none"><li>• організаційна структура;</li><li>• функціональна структура;</li><li>• рольова структура;</li><li>• централізація;</li><li>• вертикальна децентралізація;</li><li>• горизонтальна децентралізація;</li><li>• селективна децентралізація;</li><li>• паралельна децентралізація;</li><li>• бюрократичні (традиційні) організаційні структури управління;</li><li>• адаптивні (органічні) організаційні структури управління;</li><li>• коефіцієнт ефективності організаційної структури;</li><li>• коефіцієнт складності організаційної структури;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• лінійна ОФУ;</li><li>• функціональна ОФУ;</li><li>• лінійно-функціональна ОФУ;</li><li>• дивізійна ОФУ;</li><li>• матрична ОФУ;</li><li>• організаційне проектування;</li><li>• методи проектування організаційних структур;</li><li>• передпроектна підготовка;</li><li>• організаційне проектування;</li><li>• робоче проектування;</li><li>• впровадження проекту;</li><li>• організаційний проект;</li><li>• ефективність організаційної структури;</li><li>• коефіцієнт централізації управлінських функцій</li></ul>

## 8.1. Організаційна структура управління: концептуальні терміни і поняття

**Структура підприємства** — групування робіт між внутрішніми ланками підприємства (цехів, ділянок, відділів, лабораторій та інших підрозділів), що становлять єдиний господарський об'єкт.

Розрізняють такі структури підприємства:

- загальну;
- виробничу;
- управління.

**Загальна структура підприємства** — комплекс виробничих та обслуговуючих підрозділів, а також апарат управління підприємством. Загальна структура підприємства характеризується взаємозв'язками і співвідношеннями між підрозділами за розміром зайнятих площ, чисельністю працівників і потужністю виробництва.

**Виробнича структура підприємства** — форма організації виробничого процесу, що виражається у розмірі підприємства, кількості й структурі цехів та служб. Розрізняють такі види виробничої структури:

- *безцехова* — сукупність територіально відокремлених робочих місць, на яких виконуються технологічно однорідні роботи або виготовляється однотипна продукція. Виробнича структура використовується на невеликих підприємствах з відносно простими виробничими процесами;
- *цехова* — сукупність адміністративно відокремлених частин підприємства, в яких виконується певний комплекс робіт відповідно до внутрішньозаводської спеціалізації;
- *корпусна* — структура підприємства на базі об'єднання кількох однотипних цехів;
- *комбінатська* — структура, яка забезпечує багатостадійні процеси виробництва, характерною ознакою яких є послідовність процесів переробки сировини. Наприклад, металургійна, хімічна, текстильна промисловість.

Структура підприємства повинна бути раціональною й економічною, забезпечувати найкоротші шляхи транспортування сировини, матеріалів і готових виробів.

Кожне підприємство складається з кількох елементів — структурних підрозділів.

**Структурний підрозділ** — самостійна частина ланки управління (відділ, служба, дільниця), яка виконує певні завдання управління на основі положення про структурний підрозділ. Розрізняють такі види структурних підрозділів:

- функціональний;
- виробничий.

*Функціональний структурний підрозділ* — самостійна частина апарату управління, яка реалізує завдання певної функції управління. Наприклад, технологія виробництва, бухгалтерський облік, економічне планування.

*Виробничий (лінійний) структурний підрозділ* — самостійна частина ланки управління, яка виконує завдання оперативного управління виробництвом і забезпечує випуск продукції в матеріальній формі (житлові будинки, конструкції, перевезені вантажі, вироби).

**Організаційна структура управління** — впорядкована сукупність управлінських ланок, які перебувають між собою у стійких відносинах, що забезпечує їх функціонування та розвиток як єдиного цілого. Вона безпосередньо пов'язана з виробничою структурою підприємства та визначає поділ праці та службові обов'язки між елементами (працівниками, відділами та іншими підрозділами апарату управління) щодо підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

**Ланка управління** — самостійна частина організаційної структури, яка складається з апарату управління та виробничих підрозділів.

**Рівні управління** — сукупність ланок управління, які займають певну сходинку в ієрархії управлінських посад в організації.

Сходинки управління знаходяться у вертикальній залежності та підпорядковуються одна одній за ієрархією. Вони

утворюють пірамідальну структуру управління організацією, яка представлена на рис. 8.1.

Типова пірамідальна структура містить такі рівні управління організацією:

- найвищий рівень управління — інституційний (директор та його заступники; президент і віце-президенти та ін.);
- середній рівень управління — управлінський (начальник відділу, декан та ін.);
- найнижчий рівень управління — технічний (начальник ділянки, старший майстер та ін.).

Вибір організаційної структури управління завжди є сферою компетенції вищого керівництва організації.

**Організаційна структура** визначає склад і підпорядкованість взаємопов'язаних ланок управління.

**Функціональна структура** відображає поділ управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами.



Рис. 8.1. Рівні управління організацією

**Рольова структура** характеризує колектив за участю у творчому процесі на виробництві, комунікаційними ролями і поведінкою.

**Соціальна структура** характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія, кваліфікація, національність і освіта).

**Штатна структура** визначає склад підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонд заробітної плати.

Виокремлюють три основні **рольові структури**:

- *складність* — визначається диференціацією й інтеграцією діяльності підприємства;
- *формалізація* — ступінь стандартизації робіт в організації;
- *централізація* — концентрація повноважень і відповідальності з прийняття рішень у руках вищих менеджерів організаційної ієрархії.

**Децентралізація** — розподіл повноважень і відповідальності з прийняття рішень за всіма рівнями організаційної ієрархії. Розрізняють такі види децентралізації:

- *вертикальна* — делегування формальних повноважень знизу по управлінській ієрархії;
- *горизонтальна* — розподіл формальної та неформальної влади поза ієрархією менеджерів;
- *селективна* — розподіл різних повноважень між різними структурами організації;
- *паралельна* — делегування права щодо прийняття рішень певним структурним підрозділам організації.

Форми децентралізації представлено на рис. 8.2.

Переваги децентралізації:

- оптимізація комунікаційних зв'язків, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень за рахунок збільшення самостійності менеджерів нижчих рівнів;
- підвищення матеріальної та нематеріальної мотивації менеджерів усіх рівнів.

Однак децентралізовані системи мають і певні обмеження:

- високі вимоги до кваліфікації та професіоналізму персоналу;



Рис. 8.2. **Форми децентралізації**

- ефективні тільки в ринкових та адхократичних культурах;
- малоефективні в умовах нестабільності у внутрішньому середовищі організації;
- високий ступінь опору змінам.

На організаційну структуру управління впливають такі чинники, як технологія роботи і стратегія.

**Технологія роботи** впливає на побудову організаційної структури у двох напрямках:

- розподіл праці та групування робіт;
- взаємозалежність та взаємоузгодженість робіт.

Робота в організації може здійснюватися за умови:

- чіткої визначеності щодо послідовності, змісту, часу та місця проведення робіт — складальний цех, вимірювальна лабораторія тощо;
- невизначеності щодо змісту, часу і місця виникнення — відділи маркетингу, постачання тощо.

Кількість структурних підрозділів, їх розташування та взаємоузгодженість робіт залежить від того, яку технологію використовує організація. Організаційна структура має сприяти технологічному розвитку підприємства.

Між роботами в організації існує чотири типи взаємозалежності: підсумкова, послідовна, пов'язана, групова.

*Підсумкова взаємозалежність* передбачає відносну автономність кожного підрозділу і певний його внесок у загальну справу. Наприклад, центри обслуговування автомобільної фірми зазвичай не дуже пов'язані один з одним, але сукупність їх робіт дає відчутні результати.

*Послідовна взаємозалежність* виникає за умови, коли один підрозділ має закінчити свою роботу раніше, ніж вона надійде до іншого підрозділу. Наприклад, механічний цех надсилає деталі у цех, де збирають продукцію.

*Пов'язана взаємозалежність* виникає за умов, коли кінцевий результат роботи одного підрозділу є початком роботи іншого, і навпаки. Наприклад, при розробці нової продукції виробничі та науково-дослідні підрозділи поетапно задіяні в загальному технологічному процесі.

*Групова взаємозалежність* формується за умов, коли робота характеризується високою мірою невизначеності та для її виконання потрібні постійні консультації, наради всіх учасників.

Наявність багатьох пов'язаних та групових взаємозалежностей у роботі вимагає від підприємства великих зусиль для інтеграції роботи її підрозділів, ускладненої загальної структури.

**Стратегія організації** — специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонує та розвивається. Зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, розв'язання яких безпосередньо пов'язане з перепроектуванням організаційної структури підприємства. Наприклад, перехід організації до стратегії диверсифікації приведе до виникнення нових структурних підрозділів, які мають розпочати виготовляти нову продукцію або надавати нові послуги.



## 8.2. Види організаційних структур

У менеджменті використовують такі основні *підходи до структуризації*: 1 підхід — функціональний поділ; 2 підхід — поділ за продукцією; 3 підхід — поділ за споживачами; 4 підхід — поділ за розміщенням.

**Функціональний поділ** — підхід до структуризації та групування робіт, що потребують однакових або подібних видів діяльності. Наприклад, об'єднання технологів у технологічний відділ, а маркетологів у відділ маркетингу. Перевагою функціонального підходу є полегшення координації діяльності; недоліком — співробітники і менеджери зосереджуються на вузькому колі діяльності і втрачають з поля зору організаційну систему.

**Поділ за продукцією** — підхід до структуризації, що визначає групування або впорядкування видів діяльності навколо продукту або групи продуктів. Переваги такого поділу: всі види діяльності, що стосуються одного продукту легше пов'язати та координувати; підвищується швидкість і ефективність прийняття управлінських рішень; на виробництві за товарними групами легше проводити облік, підвищується відповідальність окремих структурних відділів. Недоліки цього підходу: менеджери зосереджуються тільки на власному продукті і можуть не бачити всю систему або навіть не “конкурувати” з іншими продуктами; зростають адміністративні витрати, оскільки кожний відділ повинен мати своїх функціональних менеджерів.

**Поділ за споживачами** — підхід до структуризації, що визначає структурування діяльності організації за певною категорією споживачів. Наприклад, туристична фірма може мати відділ, що працює з VIP-клієнтами та відділ, що організовує групові туристичні тури. Позитивним елементом такого підходу є: використання кваліфікованих спеціалістів для налагодження відносин з конкретними споживачами; а недоліком те, що для інтеграції роботи різних підрозділів потрібен значний адміністративний персонал.

**Поділ за розміщенням** — підхід до структуризації, що означає групування діяльності на підставі певних географічних місцевостей чи особливостей регіонів: від континенту до кількох кварталів міста. Позитивним елементом такого підходу є: організація легко реагує на специфіку споживання та зміни у зовнішньому середовищі бізнесу в кожному регіоні. Недоліки цього підходу: оскільки частини організації розкидані по різних місцевостях, потрібен великий адміністративний персонал для координації діяльності.

Вибір організаційної структури управління завжди є сферою компетенції вищого керівництва організації.

Організаційна структура управління визначає поділ праці та службові обов'язки між елементами (працівниками, відділами та іншими підрозділами апарату управління) щодо підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

**Типи організаційних структур управління за взаємодією із зовнішнім середовищем:** бюрократичні (традиційні); адаптивні (органічні).

**Бюрократичні (традиційні) організаційні структури управління.** Концепція бюрократії уперше була сформульована німецьким соціологом Максом Вебером.

**Бюрократія** — тип організації, для якої характерний високий ступінь розподілу праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінювання роботи, принципи найму робітників, які будуються на його компетентності.

Бюрократію часто називають класичною або традиційною організаційною структурою, тому що більшість сучасних організацій являють собою варіанти бюрократії. Причина такого довгого та широкомасштабного використання бюрократичної структури полягає в тому, що її характеристики ще й досі достатньо добре підходять для більшості промислових фірм, організацій сфери послуг і всіх видів державних установ. Такий тип організаційної структури управління є доцільним, якщо зовнішнє середовище є простим і статичним, якщо мета проста, праця вимірюється, влада керівника визнається працівниками законою. Наприклад, завод конвеєрного типу, завод-автомат тощо.

Питання адміністративної організації бюрократії, за М. Вебером, розглянуто у 4 темі I модуля “Історія менеджменту”.

**Адаптивні (органічні) організаційні структури управління.** Починаючи з 60-х років минулого століття, деякі організації відчували, що зовнішнє середовище постійно змінюється, проекти стають досить складними, технологія розвивається так швидко, що недоліків бюрократичної організації управління стало більше, ніж переваг. Ланцюг команд ставав таким довгим, що організація не могла ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Щоб організація мала можливість реагувати на зміни середовища та застосовувати нову технологію, були розроблені **адаптивні організаційні структури**. Такі структури можна модифікувати відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб самої організації, тому їх ще називають органічними структурами.

**Адаптивні (органічні) організаційні структури управління** — структури з невеликою кількістю рівнів ієрархії та широкою участю працівників у прийнятті рішень, із децентралізацією влади, слабким або помірним використанням формальних правил і процедур.

Характеристика адаптивних організаційних структур управління:

- 1) більше підходять для роботи в нестабільних умовах, тобто, коли виникають проблеми і необхідні дії не можна розділити на елементи та розподілити між спеціалістами;
- 2) значна частина обов'язків співробітників переглядається у зв'язку з умовами, які змінюються;
- 3) співробітники взаємодіють як по горизонталі, так і по вертикалі;
- 4) заохочується ініціатива, творчий підхід до справи.

Такий тип організаційних структур управління є доцільним за наявності складного і динамічного зовнішнього середовища, наприклад, організація з проектування та виробництва електронної техніки. Найбільш поширені серед адаптивних структур — проектні та матричні організаційні структури управління.

**Типи організаційних структур управління відповідно до взаємодії підрозділів:** лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; дивізійна (секційна); матрична (проект-менеджмент).

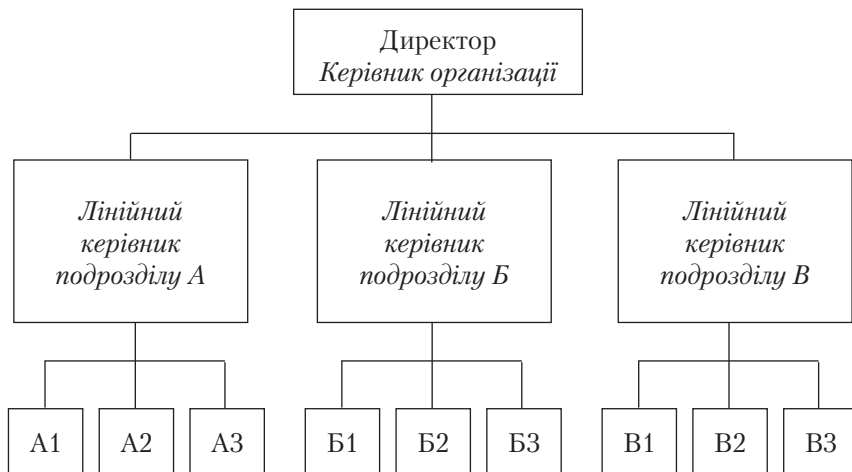
### **Лінійна організаційна структура управління**

Лінійна організаційна структура управління – найпростіша форма взаємозв'язків в управлінні господарськими процесами. Така структура управління характерна для малого бізнесу, нижчих ступенів управління середніх та великих фірм, оскільки для них вона найекономічніша.

Для лінійної системи управління характерним є прямий вплив керівника на колектив. У його руках зосереджено керівництво виконанням усіх функцій. Принцип єдиноначальності у цьому випадку знаходить свій прямий вияв.

У лінійній організаційній структурі (рис. 8.3):

- кожен підлеглий має лише одного керівника;
- у кожній ланці виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням об'єктом;



(A1, A2, A3 – виконавці підрозділу А; B1, B2, B3 – виконавці підрозділу Б; V1, V2, V3 – виконавці підрозділу В)

*Рис. 8.3. Лінійна організаційна структура управління*

- чітко виражений принцип єдиноначальності;
- високий ступінь централізації в управлінні;
- повноваження функціональних спеціалістів незначні і носять рекомендаційний характер.

*Переваги* лінійної організаційної структури управління:

- чіткість і простота у взаєминах ланок і працівників управління;
- узгодженість дій виконавців;
- простота управління (один канал зв'язку);
- оперативність підготовки та проведення управлінських рішень;
- відсутність дублювання в роботі;
- повна особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
- забезпечення єдності керівництва зверху до низу (принцип єдності розпорядницької діяльності);
- надійний контроль (суворе дотримання дисципліни).

*Недоліки* лінійних організаційних структур управління:

- високі вимоги до кваліфікації керівників та їхньої компетенції;
- значний обсяг інформації, яку передають з одного рівня на інший, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- концентрація влади у керівній верхівці;
- при великих масштабах управлінської діяльності керівник не в змозі ефективно виконувати свої обов'язки;
- при бюрократичному, авторитарному стилі керівництва стримується ініціатива і творчість персоналу.

### **Функціональна організаційна структура управління**

Функціональна структура розроблена Тейлором на початку ХХ ст. й характеризується створенням в апараті управління спеціальної ланки для виконання певних функцій. Розпорядження та вказівки керівника, в межах закріплених за ним функцій, є обов'язковими для нижчих за ієрархією керівників та виконавців.

Функціональна система управління характеризується тим, що в апараті управління створюються спеціальні ланки з виконання певних функцій (відділ планування, обліку, обслуговування виробництва тощо). Розпорядження та вказівки цих ланок у межах закріплених за ними функцій є обов'язковими для виконання нижче розташованими ланками управління та колективами виробничих підрозділів підприємства. Основна ідея полягає в тому, щоб максимально використати переваги спеціалізації та не допускати перевантаження керівництва. Така структура управління спрямована на завдання, які постійно повторюються і не вимагають оперативного прийняття рішень.

Функціональну структуру управління використовують за великої кількості спеціалізованих робіт у компаніях середнього масштабу і вона є традиційною структурою бюрократії (рис. 8.4).

Створення функціональної структури потребує групування персоналу за завданнями, які вони виконують. Конкретні характеристики діяльності підрозділу відповідають найважливішим напрямам діяльності всієї організації.

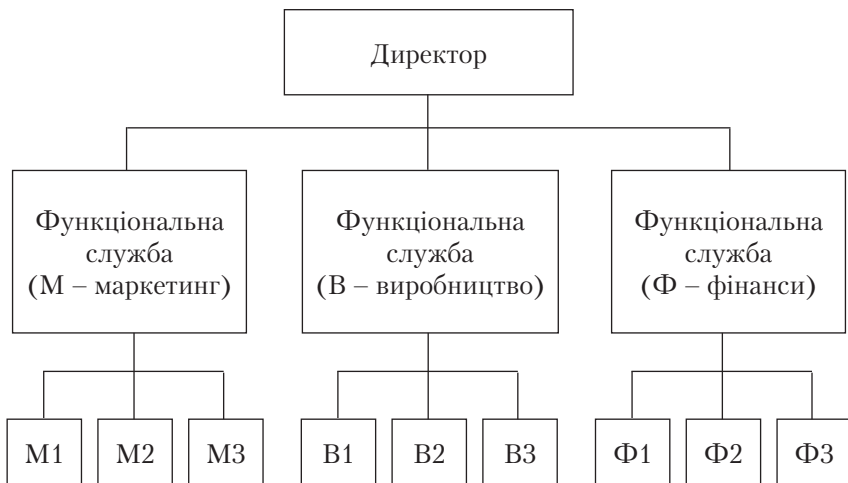


Рис. 8.4. Функціональна організаційна структура управління

Традиційні функціональні блоки організації — відділи виробництва, маркетингу та фінансів. В організаціях сфери послуг — відділ експлуатації, збуту та фінансів. У лікарні — адміністративні, лікувальні, господарські підрозділи.

До обов'язків вищого керівника входить регулювання відносин між функціональними керівниками. Якщо організація досить велика, то основні функціональні відділи можна поділити на дрібніші функціональні підрозділи. Вони мають назву вторинних або похідних. Наприклад, в авіації існує експлуатаційний відділ, а також інженерно-технічна служба, технічне обслуговування, наземна служба, льотна служба.

Функціональна структура не підходить для організацій з широкою номенклатурою продукції, яка діє в середовищі з чинниками, що швидко змінюються, а також для організацій, які одночасно діють на кількох ринках у країнах з різними соціально-економічними системами та законодавством.

Функціональну структуру доцільно застосовувати в тих організаціях, які випускають відносно обмежену номенклатуру продукції, діють у стабільному зовнішньому середовищі та для забезпечення свого функціонування вимагають вирішення стандартних завдань управління. Наприклад, металургійна промисловість, видобуток сировинних матеріалів.

У зв'язку з наявністю численних недоліків функціональна структура управління у “чистому вигляді” використовується рідко.

*Переваги* функціональної організаційної структури:

- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій, стимулює ділову та професійну спеціалізацію;
- зменшення дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах;
- розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом, передача ряду функцій спеціалізованим ланкам;
- розвантаження вищого керівництва.

*Недоліки* функціональних організаційних структур управління:

- підрозділи можуть бути більш зацікавленими в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж спільних цілей усієї організації, тому збільшується можливість конфліктів між функціональними підрозділами (слабка координація між функціональними ланками);
- у великій організації ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця стає досить довгим;
- ускладнюється координація управлінського впливу в результаті отримання виконавцями вказівок від кількох функціональних органів;
- зменшується оперативність роботи органів управління (сповільнюється процес прийняття рішень);
- зменшується рівень відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування (“внесок” кожного з підрозділів у спільну “скарбницю” не може бути вирахований безпосередньо);
- порушується принцип єдиноначальності, оскільки підлеглі можуть отримувати вказівки від різних функціональних керівників;
- можливість отримання суперечливих вказівок, що може призвести до дезорганізації роботи колективу;
- складність контролю та недостатня гнучкість.

### **Лінійно-функціональна організаційна структура управління**

Лінійно-функціональну структуру управління розроблено з метою усунення недоліків лінійного та функціонального управління. При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює певний колектив. Під час розробки конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів, йому допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних служб.

Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повно-



важень) напряду. Звичайно, функціональні служби не мають права самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам. Функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців і готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців (рис. 8.5). Функціональні служби здійснюють усю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з управлінням.

У лінійно-функціональній структурі управління переваги має лінійна організація, проте що вищий рівень управління, то більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління дільницею його роль незначна, то в масштабі управління підприємством роль функціональних органів зростає. Лінійно-функціональні структури забезпечують такий розподіл праці, за якого лінійні ланки управління мають приймати рішення та контролювати, а функціональні — консультувати, інформувати, організовувати, планувати.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні завдань, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва.

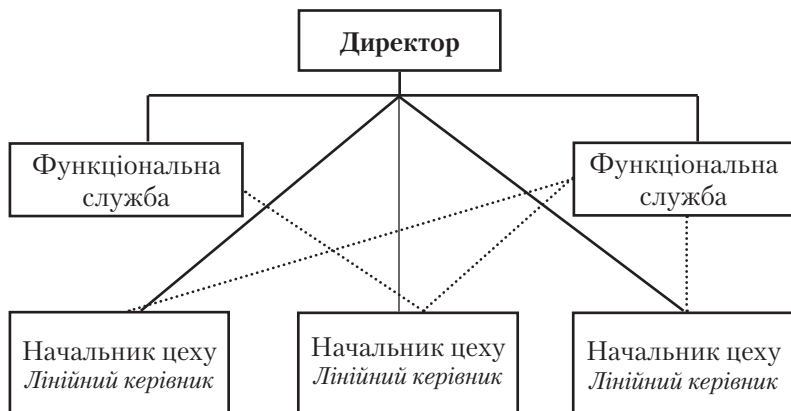


Рис. 8.5. Лінійно-функціональна організаційна структура управління

*Переваги* лінійно-функціональної організаційної структури:

- сприяє організації управління виробничими процесами за лінійною схемою (керівник вищого рівня — керівник нижчого рівня — виконавець);
- можливість залучення лінійними керівниками фахівців функціональних підрозділів для надання методичної допомоги, консультацій;
- більш глибока підготовка рішень і планів, що пов'язано з високою компетентністю спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

*Недоліки* лінійно-функціональних організаційних структур:

- великі терміни підготовки управлінських рішень;
- інформаційне перевантаження керівників вищих рівнів управління;
- низька координація роботи функціональних підрозділів;
- недостатня відповідальність, оскільки працівники, які допомагають розробляти рішення зазвичай не приймають участі в його реалізації;
- занадто розвинена система взаємодії по вертикалі, що викликає тенденцію до надмірної централізації.

### **Дивізіональна організаційна структура управління**

Розвиток ринкових відносин зумовлює необхідність створення та використання нових структур управління. У сучасному бізнесі все частіше зустрічаються дивізіональні структури управління (від англ. *divisional* — розподільчий), які передбачають розподіл організації на елементи та блоки. Перші розробки дивізіональних організаційних структур управління розпочалися в 20-х роках, а пік практичного використання припав на 60–70-ті роки ХХ ст. Необхідність нових підходів до організації управління була викликана різким збільшенням розмірів підприємств, диверсифікацією їх діяльності та ускладненням технологічних процесів в умовах динамічно змінного зовнішнього середовища.

Дивізіональна організаційна структура управління відповідає умовам динамічного середовища та організаціям з великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий. Цей тип організаційної структури розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними. Ключовими фігурами в управлінні стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, які очолюють виробничі підрозділи.

Поділ організації на елементи та блоки відбувається за такими *напрямами*:

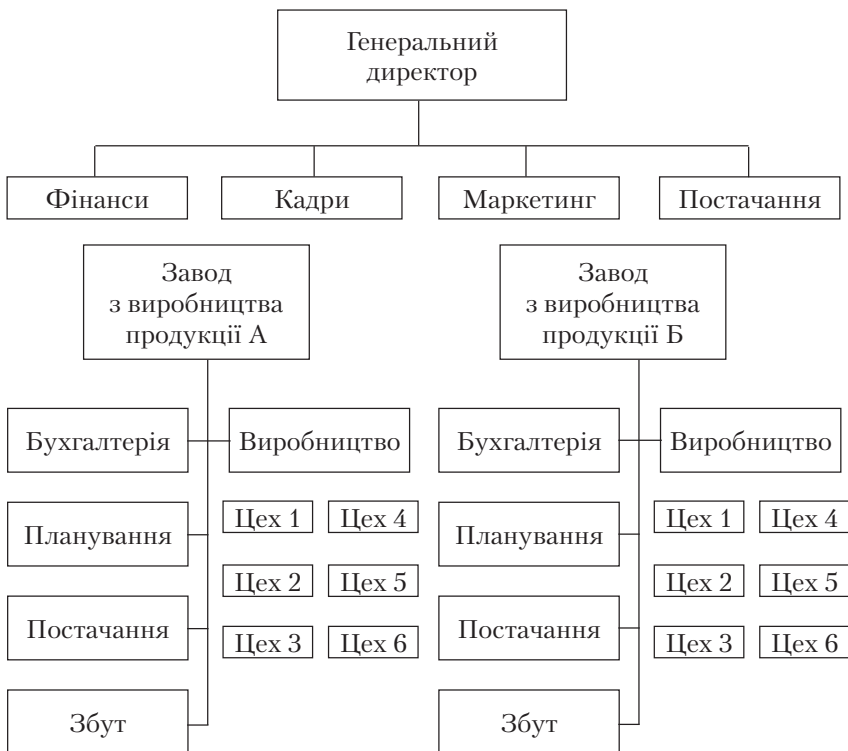
- за видами товарів чи послуг — *дивізіонально-продуктова* структура управління, яка дає змогу легко розробити новий вид продукції, враховуючи конкуренцію, удосконалення технологій чи задоволення споживачів;
- за групами покупців — *дивізіональна організаційна структура, орієнтована на споживача*, що надає можливість організації найефективніше враховувати запити тих споживачів, від яких вона найбільше залежить;
- за географічними регіонами — *дивізіонально-регіональна* організаційна структура управління, що дає змогу організації ефективніше враховувати місцеве законодавство, соціально-економічну систему та регіональні ринки.

Вибір дивізіональної організаційної структури управління повинен ґрунтуватися на тому, який із цих факторів найважливіший з точки зору забезпечення реалізації стратегічних планів організації та досягнення її цілей.

### ***Дивізіонально-продуктова структура***

Найпоширенішим видом дивізіональної структури є продуктова структура (див. рис. 8.6). Вона сприяє збільшенню асортименту продукції, яку виробляє та реалізує підприємство. За такою структурою організовано діяльність міжнародних гігантів — “Проктер енд Гембел” та “Дженерал Моторс”.

Вихідним елементом продуктової структури є відділення (філіали), на які покладається керівництво випуском та збутом основних видів продукції. Керівник кожного регіонального



**Рис. 8.6. Продуктова організаційна структура управління**

відділення наділяється повноваженнями та відповідальністю за ефективну діяльність усього “центру”. Він має повне право розпоряджатися наданими йому ресурсами, планувати та визначати роботу відділення так, щоб оптимізувати рішення поставлених перед ним завдань. Керівники вторинних функціональних служб (виробничої, технічної, збуту) звітують перед вищим керівником.

*Переваги* дивізіонально-продуктових структур:

- велика фірма має можливість приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невелика фірма, яка виробляє один-два види продукції;
- чітка визначеність функцій кожного працівника;

- ефективний контроль витрат і виконання графіка відвантаження;
- швидке реагування на зміни зовнішнього середовища бізнесу;
- ефективна координація робіт, оскільки діяльність з виробництва кожного продукту відбувається під керівництвом однієї людини;
- дотримання єдиначальності у керівництві;
- створення логічних і дієвих засобів децентралізації влади.

*Недоліки* дивізіонально-продуктових організаційних структур:

- мета та інтереси продуктових відділень можуть протиставлятися загальній організаційній меті;
- збільшення чисельності управлінського персоналу за рахунок дублювання функцій по кожному продукту;
- зростання витрат на утримання додаткових служб;
- ускладнення контролю та координації роботи за рахунок децентралізації управління;
- збільшення витрат за рахунок дублювання функціональних підрозділів (збут, постачання, бухгалтерія тощо) для різних видів продукції.

### ***Споживча дивізіональна організаційна структура управління***

Сучасні великі підприємства мають підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на споживача продукції. До таких відносять служби гарантійного обслуговування, технічної підтримки та ін.

Переваги та недоліки дивізіональної структури управління, спрямованої на споживача, такі самі, як і в дивізіонально-продуктовій структурі управління.

### ***Регіональна організаційна структура управління***

Регіональна організаційна структура управління є модифікацією дивізіональної структури управління, яка побудована за територіальним принципом. Така структура полегшує вирішення питань, пов'язаних з місцевим законодавством, спрощує

зв'язки з клієнтами, дає можливість враховувати їхні запити та звичаї. Регіональну структуру управління використовують фірми, які виробляють продукцію обмеженої номенклатури та орієнтовані на широкі ринки збуту і конкретного споживача.

При регіональному типі дивізіональної організаційної структури відповідальність за всю діяльність компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами. Ці підрозділи за змістом і характером діяльності можуть бути як виробничими відділами і центрами прибутку, так і організовуватися у формі дочірніх компаній і бути центрами прибутку та відповідальності. В обох випадках регіональні підрозділи здійснюють координацію діяльності дочірніх збутових і виробничих фірм у своєму регіоні з усіх видів продукції.

Керівник регіонального підрозділу підпорядковується безпосередньо вищій адміністрації фірми і здійснює свою діяльність у тісному контакті з усіма центральними службами. З метою забезпечення взаємозв'язків виробничої діяльності між регіонами можуть призначатись координатори продукту або спеціальні служби, які координують питання виробництва певних видів продукції.

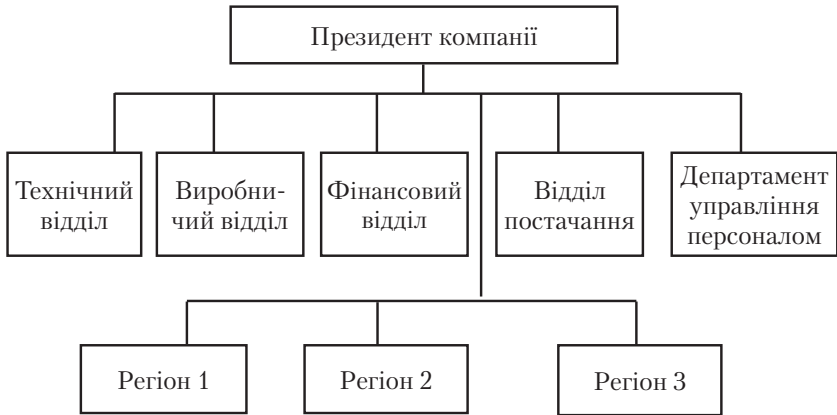
Спрощений варіант територіальної організаційної структури управління представлено на рис. 8.7.

*Переваги* дивізіонально-регіональних ОСУ:

- 1) створення можливостей пристосування стратегії до потреб кожного ринку;
- 2) перенесення відповідальності за прибутки на нижні рівні управління;
- 3) можливість для підготовки менеджерів стратегічного рівня;
- 4) створення можливостей більш ефективного врахування запитів тих споживачів, від яких вона найбільше залежить.

*Недоліки* дивізіонально-регіональних ОСУ:

- 1) збільшення кількості рівнів управління;



*Рис. 8.7. Територіальна організаційна структура управління*

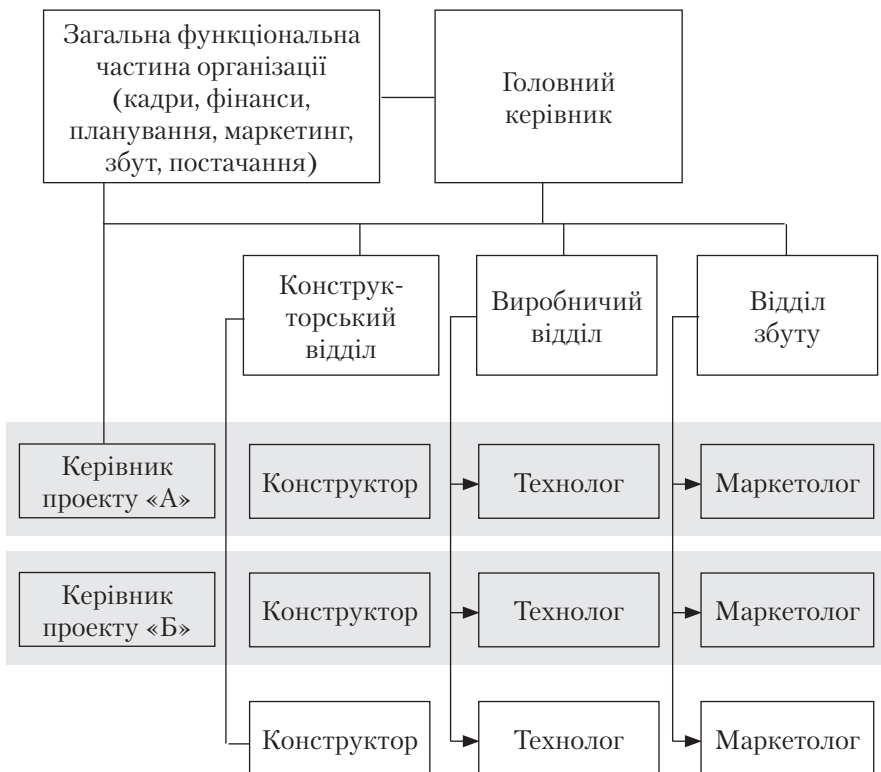
- 2) можливість дублювання функцій на стратегічному та місцевому рівнях;
- 3) труднощі в координації діяльності по країні та продукції.

### **Матричні організаційні структури управління**

Матрична структура управління належить до адаптивних структур, що створюються шляхом сполучення структур двох видів: лінійної і програмно-цільової. Управляючий вплив спрямовано на виконання певного цільового завдання, у вирішенні якого беруть участь усі лінійні підрозділи організації. Схема такої структури схожа на матрицю (див. рис. 8.8).

Відповідно до лінійної організаційної структури управління (по вертикалі) будується управління окремими сферами діяльності: науково-дослідні та конструкторські роботи, виробництво, збут, постачання. Відповідно до програмно-цільової організаційної структури управління (по горизонталі) організовується управління програмами (проектами, темами).

В організаціях з матричною організаційною структурою управління члени проектної організації (групи) підпорядковуються як керівникові проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, в яких вони працюють постійно. Керівник



**Рис. 8.8. Матрична організаційна структура управління**

проекту наділений так званими проектними повноваженнями. Вони можуть бути лінійними (над усіма деталями проекту) або штабними. Це залежить від того, які права делегує керівникові проекту керівництво організації. Керівник проекту координує діяльність усіх підрозділів, підпорядкованих для реалізації проекту та забезпечує ресурсами, необхідними для його виконання.

Кожна автономна група створюється під мету або проект і користується при цьому певною свободою в організації своєї діяльності.

Матричну структуру управління використовують підприємства, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл



і часто змінюється, тобто фірми, які потребують маневреності у питаннях виробництва і стратегії.

*Переваги* матричних ОСУ:

- 1) можливість швидко реагувати та адаптуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов організації;
- 2) підвищення творчої активності адміністративно-управлінського персоналу за рахунок формування програмних підрозділів, які активно взаємодіють з функціональними структурами;
- 3) раціональне використання кадрів за рахунок спеціалізації різних видів трудової діяльності;
- 4) можливість одночасного впровадження різних типів стратегій;
- 5) забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами у разі виконання кількох програм у межах однієї фірми;
- 6) скорочення термінів розробки або впровадження нової техніки і технології, зменшення вартості робіт, продуктивніше використання обладнання;
- 7) заохочення кооперації, координація споріднених видів діяльності;
- 8) посилення контролю за окремими завданнями проекту;
- 9) скорочення навантаження на керівників вищого рівня за рахунок делегування певної частини повноважень керівникам проектів;
- 10) підвищення особистої відповідальності за виконання програм загалом та окремих її елементів.

*Недоліки* матричних ОСУ:

- 1) складна структура підпорядкованості через накладання вертикальних і горизонтальних повноважень, що руйнує принцип єдиноначальності, внаслідок чого виникають проблеми, пов'язані з установами пріоритетів завдань;
- 2) зростання інформаційних зв'язків між працівниками підрозділів;

- 3) високі накладні витрати;
- 4) складність перебудови матриці на виконання нових проєктів;
- 5) боротьба за владу між проєктними та функціональними керівниками;
- 6) присутність “духу” нездорового суперництва між керівниками проєктів;
- 7) труднощі в набутті навичок, необхідних для роботи за новою програмою.

### **8.3. Організаційне проєктування: сутність, методи, технологія**

**Організаційне проєктування** — процес моделювання організаційних структур управління при створенні нової організації або при проведенні реорганізацій на функціонуючому підприємстві.

Сутність організаційного проєктування полягає у визначенні:

- структури та системи управління організацією;
- технологічних, адміністративних, інформаційних зв'язків між структурними елементами організації;
- раціонального варіанта розподілу та кооперації праці.

Цілі організаційного проєктування:

- створення нової організаційної системи;
- елементне вдосконалення наявної організаційної структури;
- часткове вдосконалення наявної організаційної структури;
- загальна реорганізація наявної організаційної системи.

Рішення щодо організаційного проєктування приймається у випадках, коли створюється нова організація або існуюча організаційна система перестає бути ефективною. Вдосконалення існуючої організаційної системи управління має форму періодичної реорганізації та обґрунтовується в плані організаційних заходів.

Залежно від масштабів організаційних змін розрізняють елементну, часткову або загальну реорганізацію.

Елементна реорганізація обмежується одним або кількома чинниками. Наприклад, при впровадженні зовнішнього незалежного оцінювання знань випускників середніх загальноосвітніх шкіл, ВНЗ мали змінити правила прийому та конкурсного відбору. При частковій реорганізації реформується діяльність окремого підрозділу. При загальній — відбувається оновлення організаційної структури управління всієї організації: змінюється система управління, функції структурних підрозділів, окремих посадових осіб.

У процесі проектування організаційних структур управління організацією вирішуються такі завдання:

- визначення типу структури управління;
- визначення ієрархії та уточнення складу і кількості підрозділів за рівнями управління;
- визначення чисельності управлінського персоналу, розподіл повноважень та відповідальності між ними;
- визначення характеру підпорядкованості, зв'язків та координації між ланками організації;
- розподіл праці та спеціалізація;
- розрахунок витрат на утримання апарату управління.

Організаційне проектування ґрунтується на таких **принципах**:

- підпорядкування організаційної структури стратегії організації;
- коректне формулювання цілей та підцілей організації, з урахуванням їх актуальності, новизни і можливостей практичної реалізації;
- визначення завдань, які підпорядковані реалізації цілей та стратегії;
- обґрунтований розподіл функцій, прав та відповідальності по вертикалі управління;
- виявлення всіх необхідних зв'язків та відносин по горизонталі з метою координації діяльності функціональних структурних підрозділів і допоміжних служб;
- оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління.

## **Методи проектування організаційних структур**

Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі таких взаємодоповнюючих методів: аналогій; дослідження та аналізу; експертно-аналітичного; структуризації цілей; організаційного моделювання.

**Метод аналогій (синектика)** є загальнонауковим методом дослідження.

Аналогія (від грец. *analogia* — відповідність) — подібність об'єктів (явищ, процесів) у будь-яких властивостях.

*Синектика* — метод вирішення завдань та пошуку нових ідей, який використовує різні типи аналогій. Метод був запропонований У. Гордоном (США) в 1952 р. При використанні методу прямої аналогії здійснюється пошук рішень аналітичних завдань, бізнес-ідей, варіантів подібних процесів в інших галузях знань і сфер діяльності, з подальшим адаптуванням цих рішень до власного завдання або проблеми.

Використання методу аналогій в організаційному проектуванні передбачає використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій, визначення різних меж, умов і механізму застосування.

**Методи дослідження та аналізу** об'єкта організаційного проектування включають: анкетування, вивчення фактичних витрат, фотографії робочого дня, функціонально-вартісний аналіз, SWOT- і STEEP-аналіз; експертну оцінку, порівняння, декомпозицію, нормативний метод карти збитків, аналіз витрат, тестування та ін.

**Експертно-аналітичний метод** ґрунтується на дослідженні та аналітичному вивченні організаційної структури управління організацією висококваліфікованими спеціалістами-експертами із залученням до цього процесу менеджерів та фахівців організації. Цей метод використовується поряд з іншими методами для виявлення “вузьких” місць у системі управління діючої організації, розробки пропозицій щодо реорганізації організаційної структури управління

на основі висновків експертів та аналізу передових тенденцій у сфері організації управління. Метод передбачає проведення експертних опитувань керівників та членів організації з метою аналізу окремих характеристик функціонування апарату управління, обробки отриманих експертних оцінок статистично-математичними методами (рангової кореляції, факторного аналізу, обробки списків тощо).

Більш детально експертний метод було розглянуто в темі 7.

**Метод структуризації цілей** передбачає вироблення системи цілей організації (включаючи їх кількісне і якісне формулювання) і подальший аналіз організаційних структур з погляду їх відповідності системі цілей.

Етапи використання методу структуризації цілей представлено на рис. 8.9.

**Метод організаційного моделювання** – розробка формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, що є базою для побудови, аналізу та оцінювання різних варіантів організаційних структур за взаємозв'язком їх змінних.

Основні типи організаційних моделей:

• **математичні моделі** – в організаційному проектуванні використовують кілька класів таких моделей:

- детерміновану модель – у випадках, коли всі чинники, що впливають на організацію, піддаються чіткій оцінці;
- стохастичну модель – у випадках, коли всі чинники, які впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище організації, носять випадковий характер;
- евристичні моделі – засновані на досвіді, інтуїції, аналогії та індукції;
- теоретико-ігрові моделі – в умовах неповної інформації при наявності конфліктної ситуації;
- сітьові моделі – сприяють розробленню організаційних структур з мінімальним часом та ресурсів для виконання робіт;



Рис. 8.9. Етапи методу структуризації цілей

- імітаційне моделювання – дає можливість побудувати модель, що описує поведінку виробничої системи, та проводити з її допомогою ряд експериментів;
- *математико-кібернетичні моделі* ієрархічних управлінських структур – описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді математичних рівнянь та нерівностей;

- *графоаналітичні моделі* організаційних систем – представляють собою мережеві, матричні та інші табличні й графічні відображення матриці розподілу повноважень, відповідальності та організаційних зв'язків;
- *натурні моделі* організаційних структур і процесів – полягають в оцінюванні їх функціонування у реальних організаційних умовах. До таких відносять: експерименти або пілотні проекти в реальних організаціях або структурних підрозділах, управлінські рольові ігри;
- *математико-статистичні моделі* залежностей між вихідними чинниками організаційних систем та характеристиками організаційних структур. Наприклад, регресивні моделі залежності показників спеціалізації, централізації, стандартизації управлінських робіт за типом організаційних завдань та інших характеристик.

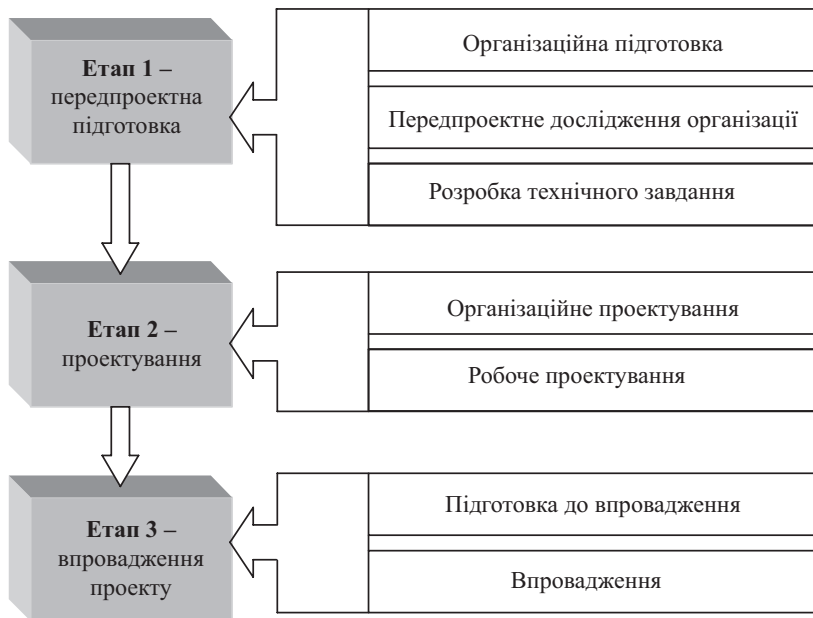


Рис. 8.10. Етапи проектування організаційних форм управління

## Етапи проектування організаційних форм управління

Процес проектування організаційних структур складається з трьох основних етапів:

- передпроектна підготовка;
- проектування;
- впровадження проекту.

Зміст основних етапів проектування організаційних форм управління відображено на рис. 8.10.

### Етап 1 — передпроектна підготовка

Етап передпроектної підготовки складається з трьох підетапів:

- організаційної підготовки — А;
- передпроектного дослідження організації — Б;
- розробки технічного завдання — В.

**А.** На етапі *організаційної підготовки* забезпечується створення необхідних умов для проведення робіт з організаційного проектування. На цьому етапі проводяться такі роботи і заходи:

- визначення об'єкта і мети організаційного проектування;
- визначення джерел фінансування;
- формування проектної групи або спеціалізованого підрозділу для виконання проектних робіт;
- призначення керівника проекту та інших відповідальних осіб;
- розробка системи планування, обліку і стимулювання діяльності проектної групи;
- розробка і затвердження плану проектних робіт.

**Б.** *Передпроектне дослідження об'єкта організаційного проектування* передбачає проведення таких робіт:

1. Розробку методичного та нормативного забезпечення передпроектного дослідження.
2. Діагностичне обстеження об'єкта організаційного проектування.
3. Робоче дослідження.

1. *Розробка методичного та нормативного забезпечення передпроектного дослідження* передбачає послідовне виконання



наступних робіт: по-перше — вивчення та аналіз методичних і нормативних матеріалів з організації виробничого процесу на підприємствах та організаціях відповідної сфери народного господарства; по-друге — на базі попереднього аналізу проводиться розробка методик і нормативів для конкретного підприємства; по-третє — визначення основних вимог та критеріїв ефективності функціонування системи організації виробництва, праці та управління на підприємстві.

*2. Діагностичне обстеження об'єкта організаційного проектування* проводиться з метою формування уявлення про виробничу діяльність підприємства. Досліджуються ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові), виявляють можливі ресурси та шляхи оптимізації організаційної структури.

*3. Робоче обстеження* проводиться у таких напрямках:

Напрямок 1. Організація виробничих процесів — дослідження виробничої структури, спеціалізації та кооперації структурних підрозділів, аналіз організації основних, допоміжних та обслуговуючих процесів, забезпеченості трудовими та матеріальними ресурсами.

Напрямок 2. Організація праці — вивчення стану розподілу та кооперації праці, організації, механізації та автоматизації робочих місць, нормування праці, стимулювання праці, розвитку персоналу тощо.

Напрямок 3. Організація управління — дослідження існуючої організаційної структури управління всього підприємства та його структурних підрозділів, аналіз діяльності служб підприємства.

Аналіз існуючої організаційної структури має визначати якою мірою вона відповідає вимогам, що висуваються до організації. Цей етап включає:

- визначення характеристик організаційної структури;
- оцінку раціональності організаційної структури;
- аналіз розподілу повноважень та функціональних обов'язків між заступниками директора;
- оцінку витрат з виконання функцій управління.

За результатами аналізу оцінюється відповідність організаційної структури стратегії організації зовнішньому середовищу. Після цього формуються напрями раціоналізації організаційної структури управління.

До *оцінних критеріїв* відносять:

- принципи управління — співвідношення між централізацією та децентралізацією;
- апарат управління — розподіл повноважень та обов'язків, координація діяльності тощо;
- функції управління — стан стратегічного планування, контролю за якістю, делегування повноважень, участь співробітників у прибутках тощо;
- господарська діяльність — технічне оснащення, технологічний процес тощо.

У результаті аналізу виявляються слабкі місця в діяльності та визначається, чи потрібно для їх подолання проводити реструктуризацію організації.

**В. Розробка технічного завдання**, що є вихідним документом для розробки проекту організації управління, виробництва та праці. Схематично основні етапи розробки технічного завдання представлено на рис. 8.11.

У технічному завданні мають бути розкриті такі позиції:

- підстава для розробки організаційного проекту;
- мета та цілі організаційного проекту;
- коротка характеристика підприємства;
- результати передпроектного дослідження й аналізу;
- основні вимоги до проєктованої системи організації управління, виробництва, праці;
- рекомендації з удосконалення, перетворення або побудови нової системи організації управління, виробництва, праці;
- техніко-економічні результати розробки й впровадження організаційного проекту;
- зміст розділів організаційного проекту;
- зміст етапів проведення роботи з організаційного проєктування;
- джерела фінансування робіт;

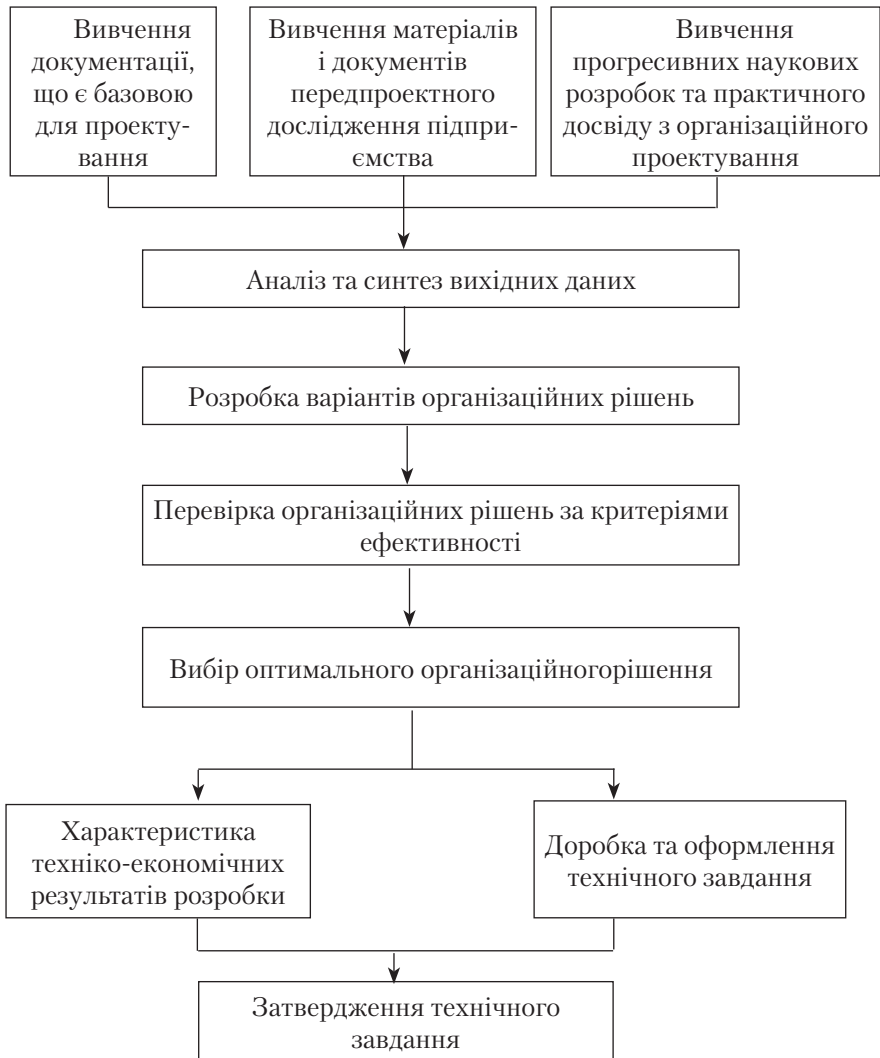


Рис. 8.11. Етапи розробки технічного завдання

- порядок прийняття проекту;
- джерела інформації для розробки проекту (методичні й нормативні документи, джерела інформації про передовий досвід).

## **Етап 2. Проектування**

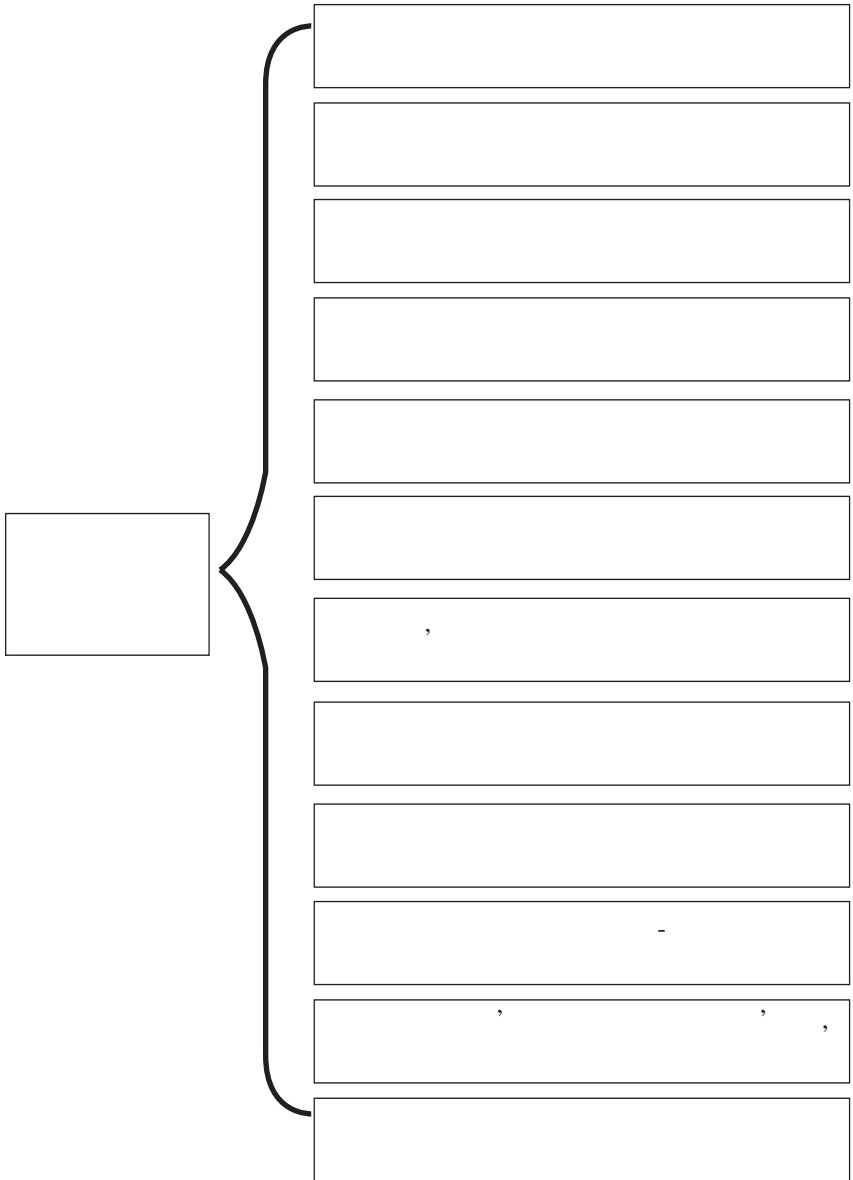
Другий етап складається з двох підетапів: організаційне проектування; робоче проектування.

**Організаційне проектування** розробляється на підставі затвердженого технічного завдання.

На етапі організаційного проектування виробляються загальні рішення щодо побудови (удосконалення або реорганізації) системи організації управління. На підетапі організаційного проектування визначаються такі позиції:

- система цілей загальних для підприємства і кожного структурного підрозділу;
- склад, взаємозв'язки та підпорядкованість структурних підрозділів, служб, відділів;
- визначення завдань та функцій кожного структурного підрозділу;
- схема лінійних та організаційних взаємозв'язків між підрозділами;
- чисельність та склад працівників апарату управління в структурних підрозділах, їх взаємозв'язки та підпорядкованість;
- розподіл повноважень та відповідальності між структурними підрозділами;
- порядок прийняття рішень за різними завданнями управління;
- порядок та послідовність формування, збору, зберігання, обробки та видачі інформації;
- рівень керованості виробничими підрозділами;
- ступінь централізації та децентралізації управління за ланками, ступенями та окремими виконавцями;
- регламентація управлінської діяльності.

Структуру організаційного проекту представлено на рис. 8.12.



*Рис. 8.12. Структура організаційного проекту*

Загальна характеристика організаційної системи повинна включати:

- мету, цілі, призначення та критерії функціонування підприємства;
- основні техніко-економічні характеристики підприємства;
- організаційну структуру підприємства;
- виробничу структуру;
- розрахунок загальної чисельності управлінського, виробничого та допоміжного персоналу.

Кожний зі структурних підрозділів підприємства (підсистема) повинен відобразитися в організаційному проекті наступним чином:

- загальна характеристика підсистеми;
- організаційна структура підсистеми;
- функції та завдання управлінських та функціональних підрозділів;
- положення про структурні підрозділи;
- чисельність інженерно-технічного персоналу та службовців за підрозділами;
- загальне планування управлінських підрозділів;
- загальна характеристика інформаційного забезпечення;
- перелік основних документів та схема документообігу;
- розробка системи оплати й стимулювання праці інженерно-технічного персоналу, робітників і службовців;
- технічні організаційні проекти лінійних підрозділів (цехів).

Процес формування організаційної структури включає три основні стадії.

**Стадія 1. Формування загальної структурної схеми** — визначення головних характеристик організації, а також напрямів, за якими має проводитися більш детальне проектування організаційної структури та інших найважливіших аспектів системи. Наприклад, здатності організаційної системи до переробки інформації.

**Стадія 2. Розробка складу основних структурних підрозділів і зв'язків між ними** — вироблення організаційних

рішень за основними лінійно-функціональними і програмно-цільовими блоками, всіма самостійними (базовими) підрозділами апарату управління, розподіл конкретних завдань між ними та побудова внутрішньоорганізаційних зв'язків.

**Стадія 3. Регламентация організаційної структури** — передбачає розробку кількісних характеристик апарату управління і процедур управлінської діяльності.

При взаємодії багатьох ланок і рівнів управління розробляються специфічні документи, так звані — органиграми.

**Робоче проектування.** Робочий проект організації управління розробляється на основі затвердженого організаційного проекту. Мета робочого проектування — створення робочої документації, необхідної для побудови (удосконалення або реорганізації) організаційної системи підприємства. Цей підетап організаційного проектування аналогічний організаційному проектуванню. Різниця полягає у докладнішій розробці всіх основних напрямів проектування та розробці комплексу матеріалів з упровадження організаційного проекту.

Робочий проект складається з таких самих розділів, що й організаційний проект.

### **Етап 3. Впровадження організаційного проекту**

Впровадження організаційного проекту здійснюється на підставі матеріалів по реалізації робочого проекту організації виробництва, що входять до комплексу робочої документації. Цей етап складається з двох підетапів: підготовка до впровадження; впровадження.

**Підготовка до впровадження** включає такі види робіт:

- а) формування програмно-цільової групи, відповідальної за виконання робіт з реалізації проекту;
- б) вивчення комплексу робочої документації з проектування;
- в) матеріально-технічна підготовка: проведення робіт з будівництва й перебудови окремих приміщень, їх перепланування, придбання додаткового устаткування, технічних засобів для управлінських робіт тощо;

- г) професійна підготовка кадрів: навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації інженерно-технічного персоналу, службовців, робітників для роботи у нових умовах;
- д) соціально-психологічна підготовка: проведення заходів (бесід, лекцій тощо) з переконання працівників у необхідності й ефективності реалізації організаційного проекту, залученню їх до активної участі в його здійсненні;
- е) розробка системи стимулювання: формування положень з матеріального й морального стимулювання працівників на період впровадження проекту;
- ж) дослідно-експериментальна перевірка: апробація організаційного проекту або його частин на окремих об'єктах з метою виявлення недоліків та їх усунення;
- з) коригування робочої документації за результатами дослідно-експериментальних робіт.

**Підетап впровадження** складається з таких видів робіт:

- реалізація організаційного проекту;
- розрахунок фактичного економічного ефекту;
- проведення приймально-здавальних робіт.

При вдосконаленні організаційної системи управління або її реорганізації розрізняють наступні підетапи:

- 1) часткове впровадження організаційної системи — елементи нового проекту поступово витісняють елементи функціонуючої системи й тому існують поруч із ними;
- 2) повне впровадження — остаточна заміна старої організаційної системи на нову відповідно до проекту;
- 3) адаптація нової організаційної системи до умов зовнішнього середовища та особливостей внутрішнього середовища підприємства, розробка та проведення заходів щодо підвищення її дієвості та ефективності.

Структура та зміст етапів організаційного робочого проекту залежить від специфіки об'єкта проектування, видів та сутності робіт, що передбачаються.

Таким чином, процес організаційного проектування можна поділити на три стадії:



- 1) *аналітична* — вивчення існуючої практики та вимог до побудови організаційних структур;
- 2) *проектна* — проектування (моделювання) структури управління організацією;
- 3) *організаційна* — впровадження розробленої організаційної структури.

#### **8.4. Оцінювання ефективності організаційних форм управління**

Ефективність організаційної структури оцінюється в процесі організаційного проектування на різних його стадіях, а саме:

- на стадії проектування;
- при аналізі діючих структур управління;
- для планування проведення заходів з удосконалення організаційної структури управління або її реорганізації.

Ефективність функціонування організаційних структур визначається за принципом дотримання:

- 1) системного підходу — врахування усіх чинників, що діють на підприємство;
- 2) оптимального співвідношення централізації керівництва та самоуправління на місцях;
- 3) чіткого визначення функціональних обов'язків, прав та повноважень структурних підрозділів і кожного конкретного виконавця;
- 4) максимального скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до конкретного виконавця;
- 5) своєчасного реагування на зміну попиту на продукцію або послуг організації;
- 6) адаптованості системи управління та всієї організації до зовнішнього середовища.

Максимально ефективна організаційна структура управління дотримується наступних правил:

- охоплення структурою всієї управлінської діяльності організації;
- оперативна реакція на зміни ситуацій у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- мінімальна кількість рівнів та ланок управління;
- мінімальні витрати на прийняття рішень та доведення їх до виконавців;
- оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управлінських функцій;
- оптимальна чисельність, керованість та час виконання управлінських функцій;
- оптимальне співвідношення чисельності керівників, спеціалістів і технічних працівників;
- рівномірне навантаження на всіх ланках та рівнях управління.

Оцінювання ефективності управління може визначатися за рівнем реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості та оптимальності прийнятих управлінських рішень.

Ефективність організаційної структури оцінюють, використовуючи такі коефіцієнти: ефективності організаційної структури управління; ланковості; актуалізації функцій; концентрації функцій; територіальної концентрації; дублювання функцій; складності організаційної структури управління; централізації управлінських функцій; надійності механізму управління.

### **1. Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління:**

$$K_e = P_{\Pi} / Z_y,$$

де  $P_{\Pi}$  — кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління;  $Z_y$  — витрати на управління (фонд заробітної плати апарату управління, витрати на утримання адміністративних приміщень та управлінську інформацію (передача, ремонт, прийом тощо).

### **2. Коефіцієнт ланковості** структури організації:

$$K_{зв} = \Pi_{зв. ф} / \Pi_{зв. о},$$

де  $\Pi_{зв. ф}$  — кількість рівнів в існуючій організаційній структурі;  $\Pi_{зв. о}$  — оптимальна кількість ланок в організаційній структурі організації.

### **3. Коефіцієнт актуалізації функцій:**

$$K_{\text{аф}} = \Phi_o / \Phi_{\text{ф}},$$

де  $\Phi_o$  — кількість основних та допоміжних функцій, зумовлених деревом цілей організаційної системи;  $\Phi_{\text{ф}}$  — кількість функцій, які виконуються фактично.

Якщо:

$K_{\text{аф}} = 1$  — частина цільових функцій не виконується;

$K_{\text{аф}} = 1$  — реальна ситуація потребує виконання керівником (структурним підрозділом) інших додаткових функцій.

### **4. Коефіцієнт концентрації функцій:**

$$K_{\text{кф}} = \Phi_{\text{осн}} / \Phi_{\text{ф}},$$

де  $\Phi_{\text{ф}}$  — кількість функцій, які виконуються фактично;  $\Phi_{\text{осн}}$  — кількість основних функцій<sup>5</sup>.

### **5. Коефіцієнт територіальної концентрації:**

$$K_{\text{тк}} = \Pi_{\text{пр}} / \Pi,$$

де  $\Pi_{\text{пр}}$  — кількість організацій цього типу, що діють в регіоні;  $\Pi$  — площа регіону, на якій функціонують всі організації цього типу.

### **6. Коефіцієнт дублювання функцій:**

$$K_{\text{дф}} = K_{\text{д}} / K_o$$

де  $K_o$  — загальна кількість робочих місць;  $K_{\text{д}}$  — кількість функцій, які дублюються підрозділами.

### **7. Коефіцієнт складності організаційної структури управління:**

$$K_{\text{ск}} = n_{\text{ч}} / N_o,$$

де  $n$  — кількість ланок управління;  $ч$  — число рівнів управління;  $N_o$  — загальна кількість елементів у системі.

### **8. Коефіцієнт централізації управлінських функцій:**

$$K_{\text{цф}} = Ч_{\text{у}} / Ч_{\text{уп}},$$

---

<sup>5</sup> Основні функції — функції, за допомогою яких досягаються ключові цілі організації.

де  $\mathcal{C}_y$  — середньоспискова чисельність робітників апарату управління;  $\mathcal{C}_{уп}$  — загальна чисельність інженерно-технічного персоналу, службовців, зайнятих у виконанні відповідних функцій у виробничій системі.

### **9. Коефіцієнт надійності механізму управління:**

$$K_{нм} = 1 - (K_{н}/K_{заг}),$$

де  $K_{н}$  — загальна кількість нереалізованих управлінських рішень;  $K_{заг}$  — загальна кількість рішень, які прийняті в системі управління.

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Схарактеризуйте сутність структури підприємства (загальної, виробничої та управлінської).
2. Дайте визначення основних понять організаційного проектування: структурний підрозділ; організаційна структура управління; ланка управління; рівні управління.
3. Визначте основні форми децентралізації. Які форми децентралізації характерні для українських бізнес-структур? Відповідь обґрунтуйте.
4. Схарактеризуйте основні типи організаційних структур управління за взаємодією із зовнішнім середовищем.
5. У чому полягає сутність лінійної організаційної структури управління. У яких організаціях доцільно використовувати таку ОСУ? Відповідь обґрунтуйте.
6. У чому полягає сутність функціональної організаційної структури управління. У яких організаціях доцільно використовувати таку ОСУ? Відповідь обґрунтуйте.
7. Визначте основні відмінності між функціональною та лінійно-функціональною організаційними структурами управління.
8. Схарактеризуйте основні види дивізіональних організаційних структур управління.
9. У чому полягає сутність матричної організаційної структури управління. У яких організаціях доцільно використовувати таку ОСУ? Відповідь обґрунтуйте.

10. Визначте цілі та принципи організаційного проектування.
11. На яких етапах організаційного проектування доцільно використовувати: методи аналогій; дослідження та аналізу; експертно-аналітичний, структуризації цілей; організаційного моделювання. У чому полягає сутність цих методів?
12. Схарактеризуйте основні етапи проектування організаційних форм управління.
13. Визначте структуру, зміст, етапи розробки технічного завдання.
14. Які позиції має бути відображено в організаційному проекті?
15. Які види робіт доцільно виконати на етапі впровадження організаційного проекту? Визначте сутність основних коефіцієнтів ефективності організаційної структури.

## ТЕМА 9. КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

9.1. Сутність та характеристики організаційної культури.

9.2. Типологія організаційних культур.

9.3. Корпоративна культура та процес її формування.

Ключові поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• організаційна культура;</li><li>• корпоративна культура;</li><li>• культура;</li><li>• організація;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• типологія;</li><li>• традиції;</li><li>• звичаї;</li><li>• зміни</li></ul>

### 9.1. Сутність та характеристики організаційної культури

**Організаційна культура** — це сфера знань, яка входить до серії управлінських наук. Вона виділилася із порівняно нової сфери знань — організаційної поведінки, яка вивчає загальні підходи, принципи, закони та закономірності в організації.

**Характеристика організаційної культури охоплює:**

- індивідуальну автономність — міра відповідальності, незалежності та можливостей вираження ініціативи в організації;
- структуру — взаємодія органів й осіб, діючих правил, прямого керівництва й контролю;
- напрям — міра формування цілей і перспектив діяльності організації;
- інтеграцію — якою мірою суб'єкти в рамках організації користуються підтримкою в інтересах здійснення скоординованої діяльності;
- управлінське забезпечення — міра, за якої менеджери забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки, допомогу та підтримку своїм підлеглим;
- підтримку — рівень допомоги, що надається керівниками своїм підлеглим;

- стимулювання — міра залежності винагороди від результатів праці;
- ідентифікацію — міра ототожнення працівників з організацією загалом;
- управління конфліктами — міра розв'язання конфліктів;
- управління ризиками — міра, до якої працівники заохочуються в інноваціях і прийнятті на себе ризику.

### **Способи передачі культури**

**Інформація.** Містить опис подій, пов'язаних з утворенням організації; ключових рішень, які визначають стратегію організації в майбутньому; вищої ланки управління. Вона дає змогу порівнювати минуле з теперішнім, забезпечує пояснення точної практичної діяльності організації.

**Традиції.** Дотримання усталених традицій є засобом для передачі культури, оскільки з традиціями пов'язані основні цінності організації.

**Символи.** Дизайн і планування території та будівель, меблів, стиль керівництва, одяг є матеріальними символами, які передаються працівникам. Важливий і ступінь рівноправності в організації, що забезпечується вищим менеджментом, види й типи поведінки (тобто ризикованість, консерватизм, авторитарність, участь, індивідуалізм, соціальність), які вважаються прийнятними.

**Мова.** Багато організацій та їх підрозділів використовують мову як засіб ідентифікації членів організації з її культурою або субкультурою. Вивчаючи її, члени організації засвідчують своє сприйняття цієї культури й таким чином допомагають зберегти її. Прийнята в організації термінологія діє як загальний знаменник, який об'єднує членів організації на основі визнаної культури або субкультури.

### **Зміна культури організації**

**Організаційна криза.** Піддає сумніву існуючу практику і відкриває можливості для прийняття нових цінностей. Прикладами кризи можуть бути погіршення становища організації, її фінансове поглинання якоюсь іншою організацією, втра-

та головних клієнтів, різкий прорив конкурентів на ринок організації.

**Зміна керівництва.** Оскільки вище керівництво виступає основним чинником у формуванні культури організації, заміна її головних керівників сприяє введенню нових цінностей. Однак нове керівництво саме собою не є гарантією того, що працівники сприймуть нові цінності. Нові лідери повинні мати чітке альтернативне бачення того, якою може бути організація, і бути авторитетними.

**Стадії життєвого циклу організації.** Змінити культуру організації легше в перехідні періоди від її створення до зростання і від зрілості до занепаду. За умови вступу організація вступає у стадію зростання, виникає потреба у внесенні організаційної культури. Культура організації ще не вкоренилася і працівники приймають її зміни, якщо:

- попередній успіх організації не відповідає сучасним умовам;
- працівники не задоволені загальним станом справ в організації;
- образ фундатора (засновника) організації та його репутація сумнівні.

Зміна культури можлива і за умови, якщо організація вступає у стадію занепаду. На цій стадії, звичайно, відбуваються необхідні скорочення персоналу, зниження витрат та інші подібні заходи, які драматизують настрої працівників і вказують на те, що організація переживає кризу.

**Вік організації.** Незалежно від стадії життєвого циклу організації, що менше її вік, то менш стійкими будуть її цінності. Зміна культури більш імовірна в молодій організації.

**Розмір організації.** Змінити культуру легше в малій організації, оскільки в ній спілкування керівників із працівниками значно тісніше, що збільшує можливості поширення нових цінностей.

**Рівень культури.** Чим поширеніша культура в організації та вища згуртованість колективу, яка поділяє загальні цінності,



тим складніше змінити культуру. Слабка культура більш схильна до змін, ніж сильна.

**Наявність субкультур.** Чим більше існує субкультур, тим сильніше опертя зміні домінуючої культури.

**Організаційну культуру** інакше називають організацією праці. На сьогодні зв'язок між проблемами організації праці і культурологією поки що недостатньо усвідомлюється і враховується як спеціалістами з організації праці, так і культурологами. “Прикладної культурології” як такої поки що не існує. Проте фактично форми і способи організації праці в будь-якій галузі є не що інше, як культурні сценарії трудової діяльності. Якщо організація праці відповідає кращим зразкам світової практики, то це означає її високу культуру, а якщо не відповідає — низьку. Віднайти які-небудь загальні критерії культури праці, не беручи до уваги різні її особливості, які залежать від історичних умов, від соціокультурних особливостей суспільства, від специфіки різних видів трудової діяльності тощо, напевно взагалі неможливо. Спроби створити універсальну теорію організації праці успіхом не увінчалися.

Одну з таких спроб започаткував польський учений, логік і філософ Т. Котабринський. У 40–50-х роках ХХ ст. він розробив “загальну теорію ефективної організації діяльності”, названу ним “праксеологією” (від грец. “праксіс” — справа, дія, “логос” — вчення). У цій теорії проаналізована загальна структура людської діяльності і поняття, у яких вона розкривається, вказуються окремі шляхи і способи вдосконалення діяльності (інструменталізація, інтеграція, програмізація, раціоналізація, координація, концентрація, стандартизація, централізація тощо). Проте теоретичний зміст праксеології загалом не виходив за межі достатньо тривіальних умовиводів, і вона подальшого розвитку досі не отримала і статусу загальноприйнятої наукової теорії не набула.

**Історичний розвиток культури праці.** Основними видами трудової діяльності у первісному суспільстві були полювання, тваринництво, землеробство, домашня праця. Поділ

праці — перша культурна норма її організації. Характерною ознакою культури праці на цій початковій стадії було те, що у всіх її видах вони значною мірою набували магічного тлумачення і закріплювалися у формі ритуалів.

На дещо пізніших стадіях суспільного розвитку розподіл праці ускладнюється. Виокремлюються основні види — ремесло, добування металів, будівництво, торгівля. У середньовічній Європі виникла цехова організація ремісничої праці з суворими нормами як процесу виробництва, так і властивостей виготовлених виробів. Поява мануфактурного виробництва підвищує вимоги до організації колективної праці.

Машинне виробництво породжує справжню революцію у культурі праці, наслідком якої стає поява нового типу робітника — професійно навченого найманого робітника. Машинна техніка вимагає від нього не тільки знань, а й чіткого дотримання трудової дисципліни, підпорядкування своїх дій ритму, в якому працює машина, високої — машиноподібної — точності цих дій. Важливим показником культури праці стає технічне оснащення робочого місця.

Сценарії трудового процесу набувають характеру чітких технологічних схем.

У процесі розвитку індустріальної культури більш глибоко виявляється її внутрішня суперечність. Критики капіталізму, особливо марксистки, вже у ХІХ ст. відкривають властиву для неї тенденцію перетворення працівника у мовчазний придаток машини. Відбувається відчуження робітника від процесу і наслідків своєї діяльності. Зростання культури праці обертається падінням зацікавленості у ній працюючої людини.

В епоху постіндустріального суспільства культуру праці на виробництві починають пов'язувати з автоматизацією, звільненням працівника від виконання як одноманітної фізичної, так і рутинної розумової праці. Одночасно напрямом удосконалення культури праці стає вимога її гуманізації. Це зумовлено як загальними тенденціями розвитку культури в епоху постіндустріального суспільства, так і недостатньою

ефективністю методів зовнішнього примушування і контролю в умовах автоматизації виробництва.

Сучасна культура праці вимагає від працівників внутрішньої відповідальності за свою роботу і самоконтролю.

В умовах сьогодення виокремлюють необхідні чинники високої культури праці, до яких відносять такі обставини:

- ефективну систему матеріального і морального стимулювання зацікавленості робітників і підвищення якості роботи;
- заохочення їхньої ініціативи, піклування про покращання умов праці і побуту робітників;
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі, встановлення “людських відносин” між адміністрацією і робітниками тощо.

Відсутність цих ознак розцінюється як дефіцит культури праці на виробництві.

## **9.2. Типологія організаційних культур**

У сучасній теорії менеджменту відсутній єдиний підхід до класифікації типів організаційних культур. Дослідники використовують з метою класифікації різноманітні підходи і показники, називаючи при цьому від двох до восьми типів культури. Розглянемо найбільш поширені типології.

До типологій, які описують національні особливості організаційних культур, належить моделі Ф. Тромпенаареса та Г. Хофстеда. Фактично вони є спробами пов'язати тип організаційної культури з особливостями національного характеру і менталітету. На думку вчених, такі класифікації дають можливість виявити найбільш характерний тип культури для певної країни. Моделі Тромпенаареса та Хофстеда не призначені для використання з метою аналізу культури окремого підприємства.

**Типологія Г. Хофстеда ґрунтується** на національних особливостях менталітету і розглядає тип культури залежно від п'яти факторів: 1) значення індивідуалістичного начала, як характеристики тісного зв'язку окремого індивіда і суспіль-

ства (індивідуалізм — колективізм); 2) дистанція влади, як фактор, що визначає ставлення до проблеми нерівності між людьми (висока — низька дистанція влади); 3) ступінь неприйняття невизначеності, як показника, який дає оцінку ступеня прагнень індивідів до уникнення невизначеності, що задовольняється за допомогою законів, правил, процедур, традицій (високий — низький ступінь неприйняття невизначеності); 4) рівень мужності, як характеристики розподілу соціальних ролей між статями (чоловіча культура із жорстким закріпленням ролей — жіноча культура зі слабким); 5) ступінь орієнтованості на майбутнє як фактора, який визначає роль стратегічної спрямованості компанії (високий — низький рівень орієнтованості на майбутнє). Модель Г. Хофстеда дає можливість визначити індекси, які характеризують міру вияву кожного з факторів з метою опису найбільш типової організаційної культури для певної країни.

**Типологія Ф. Тромпенаареса** передбачає класифікацію типів національних організаційних культур на основі таких критеріїв, як цільове спрямування та характер взаємозв'язків (егалітарність, ієрархія). Учений виокремлює такі типи культур: 1) орієнтовану на досягнення (“інкубатор”); 2) орієнтовану на владу (“родина”); 3) орієнтовану на мету (“керована ракета”); 4) орієнтовану на роль (“Ейфелева вежа”).

**Організаційна культура, орієнтована на досягнення**, ґрунтується на уявленні про те, що організація, як вторинний елемент, повинна відігравати відносно людини роль інкубатора, тобто сприяти розвиткові її фахових навичок і творчих здібностей. У компаніях з таким типом культури практично відсутня ієрархія, система мотивації ґрунтується на підтриманні здорової конкуренції між працівниками. Організаційна культура, орієнтована на досягнення, є характерною для інноваційних компаній, а також різноманітних об'єднань висококласних фахівців. Компанії з такою культурою найпоширеніші у США.

**Організаційна культура, орієнтована на владу**, базується на сприйнятті керівника як турботливого батька, за

яким визнається право у формуванні стратегії та визначенні пріоритетів. Перевага надається нематеріальним стимулам, широко застосовується конструктивна відкрита критика, процедури і процеси відповідають усталеному поняттю про правильність їх здійснення. Такий тип культури характерний для східних та південноєвропейських країн.

**Культура, орієнтована на мету**, ґрунтується на використанні на практиці управління проектних груп і команд, рівності в правах і відповідальності усіх виконавців незалежно від займаної посади. Мотивація в таких культурах здійснюється на основі оцінювання якості праці. Мобільність і адаптивність такої культури ґрунтується на постійному коригуванні шляхів і способів досягнення мети. Цей тип організаційної культури характерний для країн північно-західної Європи, а також Канади і США.

**Культура, орієнтована на роль**, базується на бюрократичному розподілі праці, низькому рівні демократії, жорстких ієрархічних зв'язках, ставленні до працівника як до ресурсу. В умовах такої культури значна увага приділяється ротації кадрів, навчанню і стажуванню працівників, оцінюванню та атестації з метою підвищення ефективності персоналу. Проте бюрократичний характер взаємин не дає можливості таким організаціям швидко пристосовуватись до змін. Цей тип культури характерний для Німеччини, Австрії.

Практична цінність класифікацій Ф. Тромпенаареса та Г. Хофстеда полягає в тому, що їхні моделі можуть бути використані в роботі транснаціональних корпорацій, мультинаціональних компаній, вони дають можливість врахувати ризики, пов'язані з управлінням персоналу під час відкриття філій в інших країнах.

**Друга група типологій** зосереджує увагу лише на окремих аспектах організаційної культури — соціально-психологічному кліматі або гендерних проблемах. Модель **Вріс-Міллера** є спробою скласифікувати організаційні культури залежно від морально-психологічного клімату колективу, назви типам

присвоєні аналогічно із психопатичним типом особистості. У межах кожного типу культури описується стиль поведінки персоналу підприємства та стиль керівництва, характеризуються необхідні умови успішної діяльності підприємства. У моделі Вріє-Міллера виокремлено такі типи організаційних культур: драматична, депресивна, шизоїдна, параноїдальна, примусова. Така класифікація, безумовно, заслуговує на увагу, але має безпосередньо прикладний характер і не придатна для глибокого аналізу організаційної культури.

**Типологія Бурке** є спробою скласифікувати організаційні культури на основі кількох факторів: особливостей взаємодії організації із зовнішнім середовищем, її структури та розмірів, ступеня вмотивованості персоналу. Використання цих факторів дало можливість ученому виділити 8 типів організаційних культур: “оранжереї”; “збирачів колосків”; “горбоду”; “французького саду”; “крупних плантацій”; “ліани”, “косяку риби”; “кочівної орхідеї”.

Учені **С. Медок** та **Д. Паркін** на основі дослідження гендерних особливостей побудови взаємин в організації, називають 6 типів культур:

- “джентльменський клуб”;
- “казарма”;
- “спортивна роздягальня”;
- нехтування фактором статі;
- “псевдопідтримка”;
- “кмітливі мачо”.

Кожен із цих типів дає характеристику особливостям взаємин між жінками і чоловіками в організації, ставлення керівництва до фактора статі у процесі визначення посадових обов’язків і призначення на керівні посади і фактично дає опис тієї чи іншої форми дискримінації жінок в умовах сучасних організацій.

Типологія другої групи не містить інструментів для визначення типу культури (за винятком словесного опису), не пов’язує тип культури зі ступенем мотивації персоналу та еко-

номічними результатами діяльності підприємства. Загалом ці типології не можуть бути використані у процесі проведення економічних досліджень.

**Третя група типологій** є предметом найбільшого інтересу з точки зору менеджменту. Представлені у цій групі класифікації пов'язують тип організаційної культури з такими факторами, як сфера діяльності підприємства, ступінь ризику, швидкість зворотного зв'язку, спосіб вирішення проблем, які виникають на підприємстві, ступінь врахування умов зовнішнього середовища та ін.

**Типологія організаційної культури Діла–Кенеді** (а також розроблена на її основі типологія Рютингера) є спробою пояснити взаємозв'язок типу культури та специфіки виду діяльності підприємства. Для цього автори виділяють два фактори, на основі яких описують 4 типи організаційної культури: 1) інтенсивної гри (у Р. Рютингера — культура торгівлі); 2) “жорстких хлопців” (спекулятивна культура); 3) процесів (адміністративна культура); 4) ризикованих заходів (інвестиційна культура).

**Культура інтенсивної гри** — характерна для організацій, які працюють у сфері торгівлі, продажу нерухомості та ін. В таких компаніях зворотний зв'язок із ринком є швидким, а ризик — невеликим. Звичайно, такі компанії страждають від високої плинності кадрів та слабкого прогнозування діяльності.

**Культура “жорстких хлопців”** — формується у компаніях, для яких характерна схильність до високого ризику та швидкий зворотний зв'язок (торгівля цінними паперами, реклама та ігрова індустрія). Такі компанії спрямовані на швидке досягнення успіху, в практичній діяльності не застосовуються довгострокове планування, до роботи вони залучають молодих, амбіційних фахівців, мотивуючи їх матеріально та перспективою швидкого досягнення високих результатів.

**Культура процесів** — характерна для стабільно працюючих підприємств з низьким прагненням до ризику і сповільненим зворотним зв'язком (банки, страхові компанії, підприємства сфери сервісного обслуговування). На таких фірмах головна увага зосереджена не на результаті, а на процесі,

рішення приймаються після ретельної їх оцінки. Система мотивації в таких організаціях є слабкою.

**Культура ризикованих заходів** — формується в організаціях, які зорієнтовані у своїй діяльності на майбутнє (інвестиційні банки, нафтові компанії, авіакомпанії), для яких характерним є високий ступінь ризику і повільне отримання результату. В таких організаціях цінується, передусім, відповідальність і професіоналізм співробітників.

Практична цінність класифікацій Діла–Кенеді та Р. Рютингера полягає у спробі пов'язати тип культури фірми з вимогами, які пред'являються до працівників, визначенні слабких і сильних сторін кожного типу культури.

**Модель Камерона–Куїнна** має найбільшу цінність з точки зору використання у процесі економічної діагностики організаційної культури. Відповідно до цієї моделі типологія здійснюється на основі визначення напряму орієнтації компанії (внутрішній фокус та інтеграція — зовнішній фокус та диференціація), а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль — гнучкість та дискретність). На основі цієї моделі нині побудовано вдосконалені методики діагностики організаційної культури, зокрема, відомими є методики, розроблені російськими вченими Т. О. Соломанідіною, Ю. Д. Красовським.

Учені **К. Камерон** та **Р. Куїнн** виділяють такі типи організаційної культури: кланова, адхократична, ринкова і ієрархічна.

**Кланова культура** характеризується внутрішньою орієнтацією та гнучкістю у вирішенні проблем. Позитивні характеристики кланової культури: дружній, сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу, турбота керівництва про трудовий колектив, відданість традиціям та виконання зобов'язань.

**Адхократична культура** відрізняється від кланової зовнішнім спрямуванням. Для культури такого типу властивим є дух новаторства, творчості при вирішенні проблем, здатність піти на ризик, високо цінується ініціативність та особиста свобода.



**Ринкова культура**, як і адхократична, зорієнтована на зовнішнє середовище, але в ній цінується стабільність і контроль. Такі організації спрямовані у своїй діяльності на результат, досягнення поставлених завдань, а від персоналу вимагається вміння конкурувати, керівництво демонструє жорсткість і вимогливість.

**Ієрархічна культура** поєднує внутрішнє спрямування із стабільністю та контролем, як способами вирішення проблем. Тому для такої культури властиві формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантії.

**Американський вчений Ч. Хенді** здійснив дослідження низки великих американських компаній і на цій основі запропонував класифікацію організаційних культур, яка базується на розподілі влади та визначенні ціннісних орієнтацій особистості. За цими ознаками було виділено 4 типи культури: 1) силова; 2) рольова (бюрократична); 3) особистісна; 4) цільова.

**Силова культура** — ґрунтується на владі і жорсткому контролі, особистих якостях лідера. У таких компаніях зазвичай існує жорстка ієрархія. Важливими позитивними характеристиками компаній із цим типом культури є їх мобільність і висока адаптивна здатність.

**Рольова культура** — характеризується наявністю бюрократичних процедур, чіткою регламентацією прав і обов'язків усіх працівників, наявністю програм поступового кар'єрного зростання. Такий тип культури складається у компаніях, які діють на стабільних ринках. Позитивні характеристики рольової культури — це прозорість і прогнозованість, негативна — низька адаптивна здатність.

**Особистісна культура** — утворюється в компаніях, які є об'єднаннями висококваліфікованих фахівців певної галузі. Влада і контроль у таких організаціях мають координуючий характер. Особистісна культура має нетривкий характер і схильна достатньо швидко видозмінюватись в інший вид організаційної культури. Такий тип культури створює оптималь-

ні умови для особистісного розвитку, але ступінь відповідальності кожного працівника досить високий.

**Цільова культура** характеризується чіткою орієнтацією на вирішення конкретних завдань, що є важливим в умовах ринку, який динамічно розвивається. Для підвищення ефективності роботи на підприємствах з таким типом культури застосовуються командні методи роботи і жорсткі методи контролю та звітності. Цільова культура дає позитивний результат для підприємств, які працюють в умовах жорсткої конкуренції, і не прийнятна для організацій, які знаходяться у кризовому стані.

На підставі проведених досліджень Ч. Хенді зробив важливий висновок, що корпоративна культура не є статичною, а постійно видозмінюється у процесі розвитку підприємства. Інакше кажучи, його модель є ілюстрацією зміни організаційної культури залежно від стадії життєвого циклу підприємства. Стадії зародження і становлення відповідає силова культура, стадії розвитку — культура ролі, стадії розквіту — особистісна культура, стадії спаду і відродження — цільова культура.

Заслуговує на увагу матриця організаційних культур, складена групою науковців Донбаської державної машинобудівної академії на основі моделі Ч. Хенді. Практична цінність матриці полягає у простоті її застосування у процесі вивчення відмінностей видів організаційних культур в межах досліджуваної моделі. Відзначаючи позитивні характеристики існуючих моделей, у тому числі моделі Ч. Хенді, моделі Камерона-Куїна, науковці Донбаської державної машинобудівної академії зазначають, що використання чотирьох блочних моделей не дає повної характеристики досліджуваному явищу і пропонують власну типологію. Запропонована типологія визначає організаційну культуру з таких полярних позицій, як: культура Заходу — культура Сходу, колективізм — індивідуалізм, інтеграція — диференціація, визначеність та надійність — невизначеність та ризик, відповідальність усіх (або безвідповідальність) — відповідальність кожного.

На основі зазначених характеристик автори виділяють 8 типів організаційно-управлінських культур:

- влада;
- роль і правила;
- колегіальність;
- велика сім'я;
- творчі команди;
- зірки;
- завдання;
- конкуренція.

### **9.3. Корпоративна культура та процес її формування**

В успішно працюючих підприємствах існує власна культура, що допомагає їм у досягненні позитивних результатів. У кожній великій корпорації існує цілий набір правил, норм, принципів гри, згідно з якими окремі групи визначають свою поведінку. При цьому носіями культур цих груп є окремі особистості, що виражають подібні інтереси.

Корпоративна культура визначає принципи та правила внутрішнього життя підприємництва. Культура корпорації може розглядатися як представлення основних цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці, впливаючи на них.

**Корпоративна культура** — це сукупність найважливіших положень діяльності підприємства, зумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях, які поділяє більшість працівників. Така культура дає можливість відрізнити одну корпорацію від іншої, генерує прихильність цілям корпорації, створює атмосферу ідентифікованості для членів корпорації, зміцнює соціальну стабільність, є контролюючим механізмом, що направляє і формує відносини та поведінку працівників.

***Корпоративна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, що включає в себе:***

- 1) ієрархію цінностей, що домінує серед співробітників підприємства;

2) сукупність способів їх реалізації, що переважають в корпорації на певному етапі розвитку.

Виходячи з наведеного, корпоративна культура, з одного боку, — це система особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами корпорації. З іншого — під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні.

Складовими корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- стилі дозволу конфліктів;
- діюча система комунікації;
- місце інваліда в корпорації;
- прийнята символіка і гасла, герби, ритуали.

На корпоративну культуру загалом впливають звички та вподобання окремих співробітників корпорації, їхні потреби й інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент.

Корпоративна культура відіграє винятково важливу роль. Багато компаній розповсюджують культуру, забезпечуючи тісні контакти між штаб-квартирою і філіями, між керівниками філій різних країн. Переміщення працівників з однієї країни в іншу розширює уявлення цих людей і підвищує їх відданість системі цінностей та цілям корпорації. Люди, що пройшли підготовку в штаб-квартирі компанії, звичайно, думають і діють, як її співробітники.

Отже, корпоративною культурою є система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу цієї організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

***Джерелами формування корпоративної культури виступають:***

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

Організаційна культура може мати особливості залежно від роду діяльності, форми власності, положення на ринку чи в суспільстві. Особливості організаційної культури знаходять втілення у символіці, що залежить від пріоритету в організаційній культурі влади, ролі чи вчинків особистості.

**Механізм формування корпоративної культури** полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі, значення та ієрархії цінностей. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

**Формування корпоративної культури може відбуватися такими шляхами:**

1. Довгострокова практична діяльність.
2. Діяльність керівника чи власника (власна культура).
3. Штучне формування організаційної культури фахівцями консультативних організацій.
4. Природний відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

**До складових корпоративної культури відносять і якості особистості, а саме:**

- бажання конкурувати;
- вміння переконувати;
- прагнення відігравати роль неформального лідера;
- терпимість до рутинної адміністративної роботи.

Вирішальною при формуванні спільної культури є здатність сформулювати *спільне бачення для працівників компанії*.

Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона має виражатися в організаційних нормах і цінностях. Далі ці визначення поширюються корпорацією.

Ще одним важливим інструментом формування спільної культури є *лідерство*. Людські стосунки також мають велике значення. Існує потреба відбирати працівників, які були б “членами команди”. Крім того, необхідно розробити політику винагород і стимулів, щоб заохочувати їх працювати на користь підприємства.

***Формування корпоративної культури передбачає три-валій і складний процес, основними етапами якого є:***

- визначення місії корпорації;
- визначення основних базових цінностей;
- формування правил поведінки працівників корпорації, виходячи з базових цінностей;
- описання традицій та символіки, що відображають усе зазначене раніше.

Усі ці кроки та їх результати доцільно описати в корпоративному керівництві. Цей документ особливо необхідний у ситуаціях прийому на роботу й адаптації нових співробітників. Він дає можливість зрозуміти, наскільки потенційний співробітник поділяє цінності корпорації.

Однак ***формування корпоративної культури*** — процес складний, який потребує використання цілої низки методик.

Механізм формування корпоративної культури може бути проілюстрований за допомогою концепції чотирьох середовищ.

На глобальному рівні головний вплив на формування та розвиток культури фірми здійснює мегасередовище міжнародного бізнесу. Макросередовище відповідає національному рівню. Відповідно корпоративний рівень багато в чому визначає мікросередовище зі своєю культурною специфікою (корпоративний рівень). І, нарешті, на персональному рівні працівника культура значною мірою визначається мета середовищем (особистісними культурними контактами людини).

Інструменти формування та розвитку культури міжнародних корпорацій включають як звичайні для великих компаній форми та засоби (обряди, церемонії, ритуали, міфи, легенди, розповіді), так і специфічні елементи, характерні для бізнесу:

- універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації корпорації;
- система комунікацій (“офіційна” мова корпорації, різноманітні мови, система неформального спілкування);
- постійна ротація керівників і спільне навчання працівників.

Формування культури неможливо проводити без усвідомлення принципів її функціонування.

Корпоративна культура формується незалежно від нашої участі. Це відбувається приблизно так само, як і виховання дитини: якщо батьки говорять, що красти — не добре, а самі порушують сказане, діти будуть повторювати їхні дії, а не слова. Формування корпоративної культури йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, як буває рідше — неформальних. Тому найважливіше, що повинен зробити керівник, який бажає сформувати корпоративну культуру, — це сформулювати для себе основні цінності організації. У деяких іноземних компаніях вони чітко сформульовані, в інших — усі їх усвідомлюють, хоча вони і не записані.

### ***Питання для самоперевірки***

1. Поняття організаційної культури та принципи.
2. Завдання організаційної культури.
3. Функції організаційної культури.
4. Типологія організаційної культури.
5. Сучасні принципи організаційної культури.
6. Організаційна культура як системна складова управління підприємством.
7. Види організаційної культури.
8. Сутність та особливості корпоративної культури.

9. Процес формування корпоративної культури.
10. Складові корпоративної культури.

### ***Темати рефератів***

1. Культура організації в країнах Європи.
2. Культура організації в країнах Сходу.
3. Культура організації в країнах Південної Америки.
4. Культура організації в країнах Північної Америки.
5. Культура організації в США.
6. Культура організації в Австралії.
7. Сучасний світовий досвід формування корпоративної культури.
8. Учені К. Камерон та Р. Куїнн та їхній внесок у формування культури організації.
9. Культура поведінки з конкурентами.
10. Модель Камерона–Куїнна.



## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### Аналітична вправа 1. “Якості менеджера”<sup>6</sup>

##### *I. Загальна інформація*

Вивчення теоретичних основ управління повинно поєднуватись із набуттям практичних навичок керівництва командою, організацією. Особистість менеджера — це головний фактор забезпечення ефективного розвитку організації. Ідеальний образ сучасного менеджера передбачає наявність у людини якостей, наведених у табл. 1.

Таблиця 1

#### Якості менеджера

Група	Якості менеджера
1	2
1. Професійно-ділові якості	<ul style="list-style-type: none"><li>• висока професійність;</li><li>• стратегічне мислення;</li><li>• генерація ідей;</li><li>• здатність приймати управлінські рішення;</li><li>• відповідальність за прийняття управлінських рішень;</li><li>• прагнення до професійного зростання;</li><li>• авторитетність;</li><li>• здатність до ризику;</li><li>• володіння антикризовим управлінням</li></ul>
2. Адміністративно-організаційні якості	<ul style="list-style-type: none"><li>• оперативність;</li><li>• гнучкість стилю управління;</li><li>• уміння мотивувати персонал;</li></ul>

<sup>6</sup> Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту: практикум. Навч. посіб. — К.: Центр учбової л-ри, 2007. — 524 с.

Закінчення табл. 1

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уміння доводити справу до логічного завершення;</li> <li>• послідовність дій;</li> <li>• внутрішній контроль;</li> <li>• уміння формувати команду;</li> <li>• уміння запозичувати досвід підлеглих;</li> <li>• здатність делегувати повноваження;</li> <li>• уміння організувати час</li> </ul>
3. Соціально-психологічні якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• психологічна компетентність;</li> <li>• управлінська культура;</li> <li>• лідерські здібності;</li> <li>• упевненість у собі;</li> <li>• уміння керувати своєю поведінкою;</li> <li>• уміння управляти емоціями в стресових ситуаціях;</li> <li>• колегіальність;</li> <li>• толерантність;</li> <li>• оптимізм;</li> <li>• переконливість;</li> <li>• уміння управляти конфліктами;</li> <li>• інтелектуальність;</li> <li>• риторичні здібності;</li> <li>• стресорезистентність;</li> <li>• почуття гумору;</li> <li>• уміння створювати імідж</li> </ul>
4. Моральні якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• патріотизм;</li> <li>• національна свідомість;</li> <li>• державницька позиція;</li> <li>• інтелігентність;</li> <li>• людяність;</li> <li>• порядність;</li> <li>• почуття обов'язку;</li> <li>• громадянська позиція;</li> <li>• чесність;</li> <li>• доброзичливість</li> </ul>

## ***II. Завдання для обговорення***

Обґрунтуйте та наведіть приклади до кожної якості менеджера.

За матеріалами статей журналів “Бизнес”, “Компаньон”, “Корреспондент”, “Теория и практика управления”, “Управление компанией”, “Искусство управления”, “Методы менеджмента и качества”, “Менеджмент и менеджер”, “Менеджмент сегодня” визначте, які якості характерні для менеджерів сучасного українського бізнесу.

Які професійно-ділові й адміністративно-організаційні якості характерні для старости вашої групи, для неформального лідера групи? В чому їх спільність та відмінність?

### **Ситуаційна вправа 1. “Принципи продуктивності Емерсона”**

#### ***Завдання***

На прикладі управлінського персоналу підприємства необхідно провести вивчення та надати оцінку дотримання 12 принципів продуктивності Емерсона.

#### ***Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи***

Результати оцінки ступеня дотримання принципів продуктивності Емерсона на підприємстві оформити у вигляді табл. 2.

У 3-й колонці таблиці студент виставляє відповідні оцінки за ступінь дотримання принципів управління на підприємстві, опрацьовує та аналізує отримані дані, оформлює висновки і пропозиції, подає матеріал на перевірку викладачеві.

Вивчаючи діяльність управлінського персоналу підприємства виставляється оцінка за наступною системою: “5” — ставиться за умови, якщо повністю виконуються усі вимоги конкретного принципу; “4” — при незначних відхиленнях; “3” — при помітних відхиленнях; “2” — при суттєвих відхиленнях; “1” — принципу не дотримуються.

Після проведення оцінювання треба графічно зобразити ситуаційну модель, сформулювати висновки і пропозиції до ситуації.

**Оцінка ступеня дотримання принципів продуктивності  
Емерсона на підприємстві**

Принцип продуктивності	Коротка характеристика принципів	Оцінка дотримання принципу продуктивності
1. Чітко визначені ідеали		
2. Здоровий глузд		
...		
Сума оцінок		
У середньому (сума / 14)		

**Ситуаційна вправа 2. “Принципи управління  
А. Файоля”**

***Завдання***

На прикладі управлінського персоналу підприємства необхідно провести вивчення та надати оцінку дотримання принципів управління А. Файоля на підприємстві.

***Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи***

Результати оцінки ступеня дотримання принципів управління А. Файоля на підприємстві оформити у вигляді табл. 3.

У 3-й колонці таблиці студент виставляє відповідні оцінки за ступінь дотримання принципів управління на підприємстві, опрацьовує та аналізує отримані дані, оформлює висновки і пропозиції, подає матеріал на перевірку викладачеві.

**Оцінка ступеня дотримання принципів управління  
А. Файоля на підприємстві**

Принцип управління	Коротка характеристика принципів	Оцінка дотримання принципів управління керівництвом підприємства
1. Розподіл праці	Мета – виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, за тих самих умов. Досягається за рахунок скорочення числа цілей (функцій) для одного підрозділу	
2. Повноваження і відповідальність	Повноваження є правом видавати накази. Там, де надаються повноваження, виникає відповідальність	
14. Корпоративний дух	...	
Сума оцінок		
У середньому (сума/14)		

**Аналітична вправа 2. “Мистецтво управління”**

***Загальна інформація***

В управлінні, як і в будь-якому виді людської діяльності, є щось таке, що не піддається кількісному аналізу. Це “щось таке” належить до мистецтва управління. Обґрунтування мистецтва управління, яким володіють лише окремі люди, є частинкою науки управління. З іншого боку, оволодіти мистецтвом будь-якої професії, у тому числі й професії управління-

менеджера, можна тільки за допомогою пізнання науки управління.

Видатний менеджер нашої епохи Лі Яккока, пройшовши через складний і цікавий шлях пізнання науки та практики управління, сформулював такі підходи до оволодіння мистецтвом управління:

1. Уміння контактувати з людьми — оце все і вся.
2. Щоб мати успіх у бізнесі, як і скрізь, найголовніше — це вміти зосередитись і раціонально використовувати свій час.
3. Той, хто хоче стати спеціалістом у галузі вирішення будь-яких завдань у бізнесі, має насамперед навчитися визначати пріоритети.
4. Потрібно регулярно ставити кілька запитань своїм провідним працівникам, як-то:
  - Які завдання ви ставите собі на найближчі три місяці?
  - Які ваші плани, пріоритети, надії?
  - Що ви збираєтесь зробити для їх здійснення?
5. Регулярно, раз у три місяці, кожний менеджер повинен зі своїм безпосереднім керівником підбити підсумки зробленого і визначити цілі на наступний квартал.
6. Обов'язковий порядок письмового викладу будь-якої ідеї — це перший крок до втілення її в життя.
7. Інколи необхідно піти на ризик, а потім виправляти допущені помилки.
8. Найважливіші рішення в корпораціях фактично приймаються не колективними органами, не комітетами, а окремими особами.
9. Менеджери повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, їм належить і роль мотиватора.
10. Єдиний спосіб налаштувати людей на енергійну діяльність — це спілкуватися з ними.
11. Якщо хочете людину похвалити, зробіть це в письмовій формі, а коли хочете її висварити, краще зробіть це по телефону.
12. Не намагайтеся виконувати роботу, яку повинні робити інші.

13. Головна причина, через яку здібні люди не можуть зроби́ти кар’єру, — вони погано контактують зі своїми колегами.

14. Більшість людей не читає цілком газетні матеріали, а обмежується заголовками і підзаголовками. Звідси наслідок — ті, хто їх формулює, має великий вплив на сприйняття новин читачами.

15. Єдине, чим володіє людина, — це здатність роздумувати, це її здоровий глузд. Це її єдина реальна перевага над мавпою.

16. Помилки роблять усі. Біда в тому, що більшість людей просто не хочуть їх відкрито визнавати.

17. Якщо справді віриш у те, що ти робиш, варто наполегливо добиватися свого, незважаючи на перешкоди, що виникають.

### ***Завдання до аналітичної справи***

Зазначте, чи згодні або не згодні ви з підходами Лі Якоккі щодо оволодіння мистецтвом управління. Відповідь обґрунтуйте. Розгляньте точки зору інших відомих фахівців у сфері управління.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ<sup>7</sup>**

### **Ситуаційно-аналітичне завдання 1. “Швидко їжа готується та не просто справа робиться”**

#### ***Постановка завдання***

Корпорація “Техноком” — одна з найбільших у Східній Європі. Бізнес налаштований на виробництво продуктів швидкого приготування. За оцінками експертів корпорація контролює 60 % українського ринку. До 20 % продукції “Технокому” експортується в країни ближнього та дальнього зарубіжжя: Росію, Білорусь, Молдову, Румунію, Казахстан, Литву, Латвію, Естонію, Германію, Польщу, Чехію, Ізраїль, Болгарію. Система менеджменту якості, яка впроваджена в компанії,

---

<sup>7</sup> Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту. — 524 с.

сертифікована за міжнародним стандартом якості ISO 9001: 2000. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів та фестивалів “Європейська якість”, “Вища проба”. Торгова марка “Мівіна”, “Лушеда” та “Бім-Бім” — переможці національного конкурсу “Золота торгова марка”.

### *Додаткова інформація*

**Ситуація на ринку.** Продукти швидкого харчування — один з найдинамічніших ринків, що розвивається. З ростом добробуту все більше споживачів намагаються витратити менше часу на приготування їжі.

Проте для виробників “швидкої їжі” така кон’юнктура ринку має не тільки позитивні риси: що привабливіше поле бізнесу, то більше бажаючих у ньому працювати. Тому в останні роки конкуренція поступово загострюється. Ринок насичений як продуктами до яких звик споживач, так і новими продуктами.

За оцінками аналітиків, при загальній стабільності ринку (темпи зростання у межах 10–15 %) слід очікувати вибіркового збільшення продажу за новими товарними групами. Наприклад, можлива поява відносно дороговартісних вітчизняних “швидких” продуктів, попит на які уже сформовано.

**Конкурентоспроможність.** Основним способом захисту своїх конкурентних переваг “Техніком” розглядає впровадження системи CRM (Customer Relationships Marketing) — маркетинг відносин із споживачем. Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів: рисових чіпсів ТМ “Бім-Бім”, рисової локшини та рисової вермішелі премії-класу “Лушеда”, до складу яких входять сублимовані овочеві компоненти.

Другим засобом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва та нарощування потужностей. Компанія ввела в експлуатацію дві великі фабрики — макаронну та картонну, інвестувавши в цей проект 8 млн дол. У харчовій промисловості занадто виражений масштаб виробництва. Тому компанія, знижуючи умовно-постійні витрати на одиницю продукції, посилює свої конкурентні позиції.



**Персонал.** У компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, вона забезпечує грошову винагороду, а також безкоштовне харчування, літній відпочинок, можливість займатись спортом у власному спортивному комплексі, лікування у власному “Центрі східної медицини”. Компанія дотримується негативної політики щодо понаднормової праці.

Оскільки попит на продукти швидкого приготування в Україні вже сформовано, виникає загроза появи на ринку вітчизняного виробника з потужним виробництвом, а також виходу на український ринок зарубіжних компаній з аналогічними продуктами.

### ***Завдання до ситуації***

1. Проведіть аналіз зовнішнього бізнес-середовища для корпорації “Техноком”.
2. Проведіть аналіз внутрішнього середовища корпорації “Техноком” на основі матеріалу, викладеного в постановці завдання.
3. Яким чином корпорація “Техноком” може впливати на поведінку споживачів?
4. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації “Техноком”?

## **Ситуаційно-аналітичне завдання 2. “Готові проблеми готового одягу”**

### ***Постановка завдання***

Компанія Ельза (Польща) має фірмову мережу чоловічого одягу на батьківщині і в країнах Східної та Центральної Європи. Зважаючи на обставини, що в Україні висока щільність населення, відсоток міських жителів вище, ніж сільських, компанія планує відкрити своє представництво в Україні. Попереднє макроекономічне дослідження показало, що в країні динамічно розвиваються міста-мільйонники, з’являється середній клас споживачів. Крім того, на українському ринку успішно існують такі торгові марки як Mango, Mex, Benetton

та ін. Сам цей факт вже вказує на високу купівельну спроможність населення. Компанія не має досвіду роботи на українському ринку, проте має оптимістичні надії використати свій досвід щодо запровадження подібного бізнесу в Росії.

Стас Потлавський, який здійснює керівництво компанією, є найманим топ-менеджером. Він запроваджує змішаний стиль керівництва із застосуванням авторитарного та демократичного стилів, який відображає інтереси власника та колективу. Роль трудового колективу в управлінні стоїть на другому місті після спільної політики власника і топ-менеджера. Трудовий колектив компанії “Ельза” має вплив на формування планів соціального розвитку, визначення умов оплати праці.

В останні роки співробітники стали помічати деякі негативні явища в кадровій політиці пана Потлавського: протекціонізм у відборі кадрів — за принципом особистої відданості.

Позитивним чинником кадрової політики топ-менеджера колектив вважає принцип оплати праці — за максимізацією оцінки особистого вкладу (через премії та бонуси).

Керівником української філії пан Потлавський воліє призначити Генріха Зборівського, керівника відділу управління персоналом, який, однак, не має досвіду роботи на посаді лінійного менеджера і досвіду роботи поза межами Польщі.

Стас Потлавський надав завдання начальникові відділу стратегічного аналізу провести відповідний аналіз і визначити тип стратегії для виходу на український ринок.

### ***Додаткова інформація***

В останні роки в Україні спостерігається позитивна динаміка продажу одягу. Якщо раніше спеціалісти оцінювали український ринок одягу мінімум у 7 млрд грн, то останніми роками — близько 8,5 млрд грн. Проте, як і раніше, велика частка населення (70–75 %) купує одяг на речових ринках. З 25–30 % населення, які купують одяг у цивілізованих торгових точках, тільки 2 % витрачають гроші у дорогих магазинах.

Збільшення платоспроможності населення викликало в минулому році зростання кількості магазинів готового одягу. На

український ринок почали виходити компанії ближнього зарубіжжя, все активніше поводяться українські оператори, з'являються магазини, які пропонують одяг західноєвропейських марок.

Відомі західні оператори продовжують ігнорувати український ринок, тому працюють через українських імпортерів. Російські та українські компанії, починаючи з 2003 р., активізували свій наступ на споживача. Голосно заявили про себе українська фірмова мережа чоловічого одягу “Арбер”, міжнародна мережа SELA (компанія з російськими витоками), мультибрендова мережа “Алеся”. “Арбер” спеціалізується на продажу чоловічих костюмів марки “Григорі Арбер”, SELA — на одязі для активного образу життя.

На початку 2003 р. сформовано коло операторів, які мають представницькі мережі, що складаються з кількох десятків магазинів. Наприклад, ТОВ “Арго торгова мережа” (магазини Benetton, Mango, Morgan, X-Treme та ін.), “Михаїл Воронін”, “Відіван”, “Колінс”, “Сенсу” тощо.

Значною кількістю на українському ринку готового одягу представлені компанії, які працюють під фірмовою вивіскою, проте поки ще не доросли до справжньої торгової мережі. В магазинах, які працюють під однією назвою, часто не розроблені єдина цінова та асортиментна політика, загальна кількість торгових точок недостатня для задоволення “рітейлорських амбіцій”. У таких мережах представлені як вітчизняні магазини — “Дана”, “Тикаферлюкс”, “Трембіта”, “Каштан”, так і імпортні магазини — Hugo Boss, Zegna та ін.

Оператори ринку спокійно оцінюють появу нових компаній та їх сміливі наміри щодо розвитку бізнесу. Справа в тому, що на українському ринку готового одягу сітьова торгівля поки що займає 1–2 % ринку, з оборотом 5–15 млн дол. на рік. Таким чином, плацдарм для розвитку практично не зайнятий. На думку спеціалістів, найперспективнішою для сітьових торговців є продаж одягу середньої цінової категорії. Саме в цьому сегменті у магазинів найбільший шанс “відбити” споживача у торго-

вих ринків за рахунок сервісу, комфорту, популярності мережі, системи розпродажів.

Вочевидь, що присутність вільного сегмента ринку та успіхи “першопрохідників” (за півроку оборот у мережі SELA на Україні досяг 1 млн дол.) сприяють появі нових імен на ринку. Так, у 2004 р. в Україні з’явилися міжнародні фірмові магазини — Ахага (Київ) та Reserved (Львів).

Оператори поки що орієнтуються в основному на розвиток мережі монобрендових магазинів, в яких представлена одна торгова марка. Водночас в Україні існують і мультибрендові мережі “Арго торгова мережа” та “Алеся”, в кожній з яких представлені 15 торгових марок.

Світова практика свідчить, що понад 70 % торгових мереж з готового одягу створюються за франчайзинговою системою. Навіть компанії, які ще кілька років тому починали відкривати власні магазини, переходять на роботу за франчайзинговими угодами. За такою самою схемою створюється більша кількість торгових мереж українських виробників: “Відіван”, “Арбер”, “Михаїл Воронін”, “Сенсус”. Імпортні торгові марки також просувають українські фірми-імпортери. В Україні тільки дві материнські компанії відкрили свої представництва: російська SELA та естонська Baltica Grupp (міжнародна мережа Monton).

Останніми роками розвиваються дрібно- та сереньоформатні крамниці одягу — з торговим залом площею 80–400 кв. м. Більшість компаній спеціалізується на певному напрямі: молодіжна мода, чоловічі костюми тощо. Тому в них не виникає потреби у великих торгових приміщеннях.

Проте, на думку фахівців, український ринок вже готовий до сприйняття великоформатних магазинів одягу (1–3 тис. кв. м) з єдиним касовим простором та універсальним асортиментом (наприклад, як європейська мережа магазинів С&М). Поки що “укрупнення” відбувається за рахунок місцевих компаній і торгових марок.

На момент проведення стратегічного аналізу компанією Ельза закінчується будівництво “Альга-Центру”, в якому пла-

нується відкрити два універмаги одягу. Перший — під назвою ZZZ (торгова площа — 3 тис. кв. м) — має спеціалізуватись на продажу імпортного фірмового одягу. Другий (площею — 2 тис. кв. м) — реалізовувати за єдиною маркою одяг, який було вироблено на українських швейних фабриках.

### ***Завдання до ситуації***

1. Проаналізуйте причини, які змусили компанію “Ельза” прийняти рішення щодо виходу на український ринок.
2. Які навички менеджерів будуть найважливішими для завоювання позицій на українському ринку готового одягу.
3. Наведіть спільні риси та відмінності між українським, російським та польським ринком готового одягу.
4. Визначте, яким чином компанія “Ельза” може впливати на поведінку українських споживачів?

### **Аналітична вправа 3. “Життєвий цикл компанії “Кернел”**

#### ***Постановка завдання***

Перед керівництвом компанії “Кернер” постало серйозне питання: весь минулий рік компанія працювала без прибутку. Шукати причину в організації управління або діяльності регіональних менеджерів було не доцільно: всі українські компанії з переробки олійних були в такому самому стані. Проблема в усіх одна — високі ціни на насіння соняшника. Що робити? Поки не пізно припинити бізнес і шукати щастя в інших галузях?

Компанія вже мала досвід швидкого згорання бізнесу. Наприкінці 2002 р. вона прийняла рішення про будівництво у Миколаєві терміналу для перевалки сільгосппродукції. Вже було розпочато підготовчі роботи, коли з'ясувалося, що місцерозташування майбутнього терміналу вибрано невдало — біля причалу недостатня глибина. Не зволікаючи, проект було продано компанії “Агроекспорт”.

Одна справа згортання проекту, який тільки було розпочато, і зовсім інше всього бізнесу. Для більшості з керівництва компанії це не тільки місце роботи, це місце формування їх як менеджерів, це справа всього життя. Організацію компанії починали майже з нуля, не маючи великого стартового капіталу. Це сьогодні до складу групи компаній входять ООО “Кернел-Трейд” — торговець сільгосппродукції, ООО “Кернер-Капітал” — торговець цінними паперами, ООО “Українська аграрна компанія”, Полтавський маслоекстракційний завод, Меловський завод рафінованої олії “Стрелецький степ”, 11 регіональних представництв, 27 елеваторів, 3 автотранспортні підприємства, 5 сільгосппідприємств в Одеській, Полтавській та Черкаській областях загальною площею земель 12 тис. га.

А в 1994 р. компанія “Кернер” починала свою діяльність з бартеру: обмінювали у селян паливо на насіння соняшника. Бували й такі випадки, коли замість насіння соняшнику, що було зазначено в контракті, отримували кукурудзу.

Через кілька років постала проблема збільшення “портфеля” зернокультур. У 1995 р. компанія почала реалізовувати продукцію рослинництва не тільки в Україні, а й на зовнішньому ринку. Справа виявилась прибутковою: на українському ринку зерно коштувало дуже дешево, а на зовнішньому — його готові були купувати за світовими цінами. Тому в компанії було створено окремі програми експорту кожної зернової культури. Проте компанія почала відчувати певні проблеми, а саме: працюючи понад два роки з чужими підприємствами, зазнавали зриви термінів відвантажень, втрати частини об’ємів зерна тощо.

Беручи до уваги той факт, що компанія “Кернер” працювала на ринку, що розвивався, керівництво компанії прийняло рішення про купівлю активів. Наступним етапом розвитку цієї компанії стала участь у приватизації українських елеваторів. Ризик полягав у тому, що не було відомо скільки коштуватиме елеватор у майбутньому: буде його вартість збільшуватись чи навпаки. До того ж об’єкти знаходилися не в кращому стані. Проте для подальшого розвитку компанії

вкрай були необхідні елеваторні структури. Вже згодом стало відомо, наскільки це було вдалим кроком: у середині 90-х років вартість послуг елеваторів коштувала близько 3 дол. за збереження 1 т зерна, а в 2005 р. — вже 25–30 дол.

Надалі рентабельність зернового бізнесу не влаштувала керівництво компанії і воно звернуло увагу на новий бізнес. Працюючи насамперед з насінням соняшнику, і знаючи вартість його переробки і ціну соняшникової олії, в компанії дійшли висновку, що в масложировій галузі можна заробити непогані гроші. Так, на початку 2000-х років на експортних операціях можна було отримати близько 50 дол. за 1 т соняшнику, а якщо його переробити — 80 дол.

У 2001 р. компанія “Кернер” прийняла рішення придбати Полтавський маслоекстракційний завод. На цей час вона вже мала непогані позиції в цьому регіоні: мережу елеваторів, сильну закупівельну структуру. Полтавський МЕЗ мав один недолік — застарілу матеріально-технічну базу. Потрібно було інвестувати в оновлення обладнання. Кінцевий продукт заводу — нерафінована олія відвантажувалася наливом, ліній рафінації та бутелювання олії не було. На момент придбання заводу це не мало вирішального значення, оскільки компанію влаштував прибуток, який давав експорт олії наливом.

У 2004 р. компанія “Кернер” здивувала своїх партнерів і конкурентів, купивши Меловський завод рафінованої олії “Стрелецький степ” у Луганській області. Цей завод не тільки переробник соняшникової олії, а й виробник бутельованої соняшникової олії з уже розкрученою торговою маркою “Щедрий дар”. На вересень 2004 р. частка продукції цієї торгової марки на ринку становила близько 7 %. Торгова марка вже мала широку дистриб’юторську мережу, компанія “Кернер” провела селекцію дистриб’юторів і відбрала кращих. За півроку частка торгової марки “Щедрий дар” на ринку зросла більше ніж у 2 рази — до 14,3 %. На Полтавському МЕЗ було запущено новий екстрактор, проводиться будівництво комплексу рафінації і бутелювання олії потужністю 350 т на добу. Розпочато роботу щодо вдосконалення

самої продукції. Інтерес компанії спрямовано на країни СНД, і, можливо, на західноєвропейські країни.

### ***Завдання до ситуації***

1. Визначте етапи життєвого циклу групи компаній “Кернер”.
2. Які чинники зовнішнього середовища бізнесу впливали на управлінські рішення керівництва компанії “Кернер”?
3. Спрогнозуйте подальші дії керівництва групи компаній “Кернер”.
4. Які чинники зовнішнього середовища надають можливості для розвитку бізнесу компанії “Кернер”?
5. Які чинники зовнішнього середовища становлять загрозу для розвитку бізнесу компанії “Кернер”?

### **Аналітична вправа 4. “Стан корпоративної культури ВНЗ”**

#### ***Постановка завдання***

Проаналізуйте стан організаційної культури вищого навчального закладу, в якому ви навчаєтесь, або організації, в якій ви проходили навчальну практику.

Для аналізу використайте опитувальник, який наведено в табл. 4. Проранжуйте відповіді за 5-бальною системою:

- 1 бал отримує твердження, з яким ви не згодні;
- 5 балів отримує твердження, з яким ви повністю згодні.

*Таблиця 4*

#### **Опитувальник для визначення стану організаційної культури**

Твердження	Кількість балів
1	2
1. Практично всі викладачі та адміністративний персонал ВНЗ можуть описати цінності закладу, його цілі, усвідомлюють важливість студентів	
2. Викладачі та адміністративний персонал усвідомлюють свій вклад у досягнення цілей ВНЗ	
3. Дії управлінського персоналу, звичайно, відповідають прийнятним у компанії цінностям	



Закінчення табл. 4

1	2
4. Підтримка інших співробітників, навіть з інших факультетів, є нормою	
5. Заклад і весь персонал більше орієнтований на довгострокові, ніж короткострокові перспективи	
6. Лідери прагнуть розвивати і виховувати своїх підлеглих	
7. До наймання персоналу ставляться розважливо, з претендентами проводиться кілька співбесід, орієнтованих на виявлення в них рис, що відповідають організаційній культурі закладу	
8. Викладачам та адміністративному персоналу надається як позитивна, так і негативна інформація про ВНЗ, щоб вони мали можливість зробити свідомий вибір щодо доцільності роботи в закладі	
9. Критерієм переходу співробітника на нову ієрархічну сходинку є професіоналізм, а не інтриги та знайомства	
10. Цінності компанії вказують на необхідність ефективної діяльності, адаптацію до зовнішнього середовища, що безперервно змінюється	
11. Наслідкування місії та цінностям закладу важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу	
12. Ви чули розповіді про лідерів або видатних викладачів ВНЗ	
13. У закладі проводяться церемонії випуску студентів, нагородження кращих викладачів	
<b>Загальна сума балів</b>	

### *Інструкція до аналізу*

Необхідно підрахувати загальну кількість балів і зробити висновки:

*Сума 52 бали та вище:* у вашому ВНЗ діє могутня організаційна культура.

*Сума 26–51 бали:* ВНЗ характеризується помірно сильною організаційною культурою.

*Сума менше 25 балів:* організаційна культура закладу не сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища і не відповідає потребам персоналу і студентів.

### ***Завдання***

1. Визначте стан організаційної культури вищого навчального закладу (іншої організації).
2. Визначте позитивні та негативні боки сильної організаційної культури.
3. Обміркуйте питання, чи мають при сильній організаційній культурі всі співробітники бути схожими один на одного?

### **Ділова гра “Аналіз організаційної структури управління підприємством”**

#### ***Характеристика проблемної ситуації***

Об’єкт аналізу – машинобудівний завод. Структуру управління заводом наведено на рис. 1.

Апарат управління заводом складається (без керівництва) з 21 підрозділу. Розподіл чисельності наведено в табл. 5. Необхідність створення структурних підрозділів повинна бути всебічно обґрунтована. При цьому найважливішими критеріями є чисельність і кваліфікаційний склад працівників цього підрозділу, характер виконуваної роботи. Основним структурним підрозділом в апараті управління багатьох підприємств є відділ. У відділах зосереджене близько 75 % усіх інженерно-технічних працівників (ІТП), що служать, і технічних виконавців заводууправління. Тому насамперед варто враховувати ті організаційні умови, за яких доцільне створення відділу, і лише потім формування його внутрішньої структури. Мінімальна чисельність для відділу, звичайно, становить 10 осіб, для бюро – 7, для конструкторських і технологічних підрозділів – у відділі 21, а в

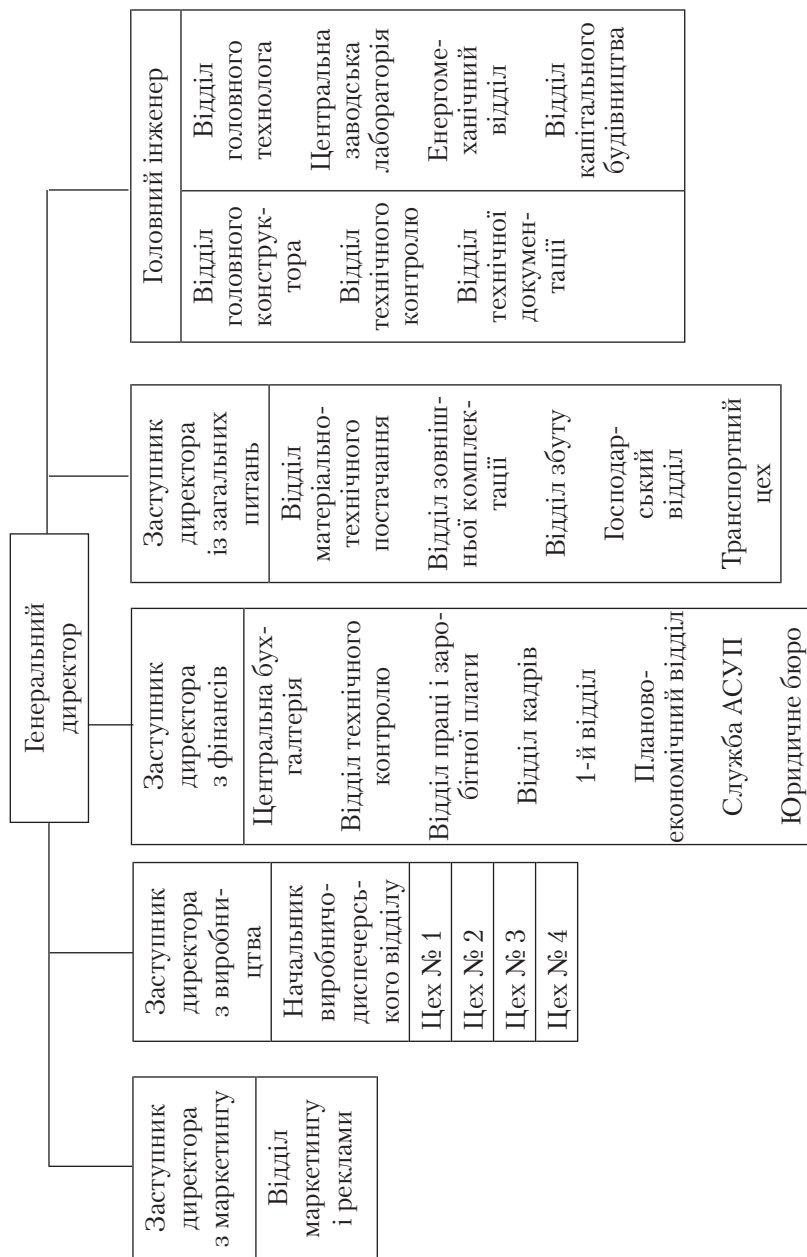


Рис. 1. Організаційна структура управління заводом

бюро — 16 осіб. Якщо чисельність працівників менша, рекомендується призначати старших фахівців і фахівців.

Таблиця 5

### Штатний розпис машинобудівного заводу

№ пор.	Найменування підрозділу	Всього, осіб
1	Відділ маркетингу (ВМ)	9
2	Відділ головного конструктора (ВГК)	32
3	Відділ головного технолога (ВГТ)	70
4	Відділ праці і заробітної плати (ВПіЗ)	13
5	Енергомеханічний відділ (ЕМВ)	10
6	Відділ технічного контролю (ВТК)	9
7	Планово-економічний відділ (ПЕВ)	17
8	Виробничо-диспетчерський відділ (ВДВ)	20
9	Центральна бухгалтерія (ЦБух.)	17
10	Відділ збуту (ВЗ)	5
11	Відділ матеріально-технічного постачання (ВМТП)	12
12	Відділ кадрів заводу (ВК)	6
13	Відділ зовнішньої комплектації (ВЗК)	10
14	Відділ технічної безпеки (ВТБ)	4
15	Центральна заводська лабораторія (ЦЗЛ)	9
16	Перший відділ	3
17	Відділ капітального будівництва	6
18	Господарський відділ (ГВ)	10
19	Відділ технічної документації (ВТД)	3
20	Служба АСУП	1
21	Юридичне бюро	1
	Разом	267

### Завдання

У процесі ділової гри необхідно проаналізувати організаційну структуру заводу і запропонувати проект нової більш прогресивної організаційної структури управління. Завдання учасників можна конкретизувати наступним чином.

1. Згідно з даними табл. 5 визначити, які підрозділи відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу, бюро, а які ні, і тому повинні бути реорганізовані.

2. На основі приведених формул визначити склад посадових категорій для апарату управління цього підприємства загалом і звести в табл. 6. Визначити відхилення по кожній категорії, зробити аналіз.

3. Провести розрахунки тих самих посадових категорій у межах кожного підрозділу, наведеного в табл. 7. Проаналізувати нормативну і фактичну чисельність по кожному підрозділу і кожній категорії.

4. На основі проведеного аналізу і розрахунків розробити пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів по кількості працівників у відділі і бюро. Результати розрахунків звести в табл. 8.

5. На основі аналізу частин досліджуваної проблеми побудувати нову структурну схему управління підприємством з урахуванням норми керованості вищого керівництва підприємства.

Таблиця 6

### Порівняння розрахункової і фактичної чисельності ІТП і службовців

№ пор.	Найменування посадових категорій	Загальна чисельність, осіб		Відхилення	
		розраховано	фактично	+	-
1	Керівники підрозділів		17		
2	Заступники керівників		11		
3	Начальники бюро (груп)		14		
4	Старші виконавці		62		
5	Виконавці		163		
		Разом	267		

Таблиця 7

**Розрахункова і фактична чисельність посадових категорій за підрозділами (без керівників підрозділів)\***

№ пор.	Під-розділи	Фактична чисельність, осіб	У тому числі							
			заст. начальника		нач. бюро		ст. виконавець		виконавець	
			н	ф	н	ф	н	ф	н	ф
1	ВМ	9		1		—		—		8
2	ВГК	31		1		4		8		18
3	ВГТ	69		1		6		21		41
4	ВПіЗ	12		1		—		4		7
5	ЕМВ	9		1		—		3		5
6	ВТК	8		1		—		2		5
7	ПЕВ	16		1		1		5		9
8	ВДВ	19		2		1		7		9
9	ЦБух.	16		1		—		4		11
10	ВМТП	11		—		1		1		9
11	ВЗК	9		1		—		—		8
12	ГВ	9		—		—		—		9
Разом		218		11		13		55		139

\* де н — нормативна; ф — фактична.

Таблиця 8

**Чисельність працівників управління укрупнених підрозділів за категоріями**

№ пор.	Структурні підрозділи	Чисельність, осіб	У тому числі							
			заст. начальника		начальник бюро		ст. виконавець		виконавець	
			н	ф	н	ф	н	ф	н	ф

## **Рекомендації і порядок проведення ділової гри**

### **Етап I – Введення у гру**

Викладач роз'яснює учасникам ділової гри її зміст, мету і порядок проведення. Потім навчальна група розбивається на команди і визначаються керівники проектів. Керівники отримують необхідну документацію для проведення ділової гри.

### **Етап II – Проведення розрахунків та формування висновків**

Учасники ділової гри визначають підрозділи, які відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу, бюро; встановлюють перелік підрозділів, які не відповідають вимогам і в зв'язку з цим повинні бути реорганізовані.

На основі наведених нижче формул визначають склад посадових категорій для апарату управління підприємства загалом:

$$Y_1 = 0,60 + 0,0206 X;$$

$$Y_2 = 0,06 + 0,0925 X;$$

$$Y_3 = - 0,26 + 0,2567 X;$$

$$Y_4 = - 1,66 + 0,6272 X,$$

де  $Y_1$  – кількість заступників начальника відділу;  $Y_2$  – кількість бюро у відділі (начальників бюро);  $Y_3$  – кількість груп (старших виконавців);  $Y_4$  – чисельність виконавців;  $X$  – чисельність службовців відділу.

Здійснюють аналіз нормативної і фактичної чисельності за кожним підрозділом і за кожною категорією, розробляють пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів за кількістю працівників у відділі і бюро. При цьому учасникам ділової гри рекомендується обґрунтувати, за якими ознаками і факторами проведено укрупнення окремих підрозділів і відповідно пояснити, чому об'єднано саме ці підрозділи.

### **Етап III – Підведення підсумків та визначення результатів**

Кожен керівник проекту доповідає про проведену роботу:

- 1) які підрозділи не відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу, бюро і їх варто реорганізувати;

- 2) результати аналізу складу посадових категорій згідно з табл. 2;
- 3) аналіз нормативної і фактичної чисельності за кожним підрозділом згідно з табл. 3;
- 4) пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів за кількістю працівників у відділі і бюро (табл. 2). Важливо уточнити підходи кожної команди до аналізу змісту роботи всіх підрозділів, щоб учасники ділової гри при розгляді структури управління відійшли від сформованих підходів і інструкцій. Отже, потрібні нові прогресивніші підходи і гнучкіші структури управління виробництвом.

На основі обговорення запропонованих проектів розробляється і формулюється кінцевий варіант організаційної структури управління підприємством.

#### **Ситуаційна вправа 4. “Готельний комплекс “Дніпро”**

Основним видом діяльності готельного комплексу “Дніпро” є надання послуг з організації проживання туристів та гостей м. Києва.

Готель “Дніпро” має ліцензію Державного Комітету України з туризму від 8.12.1994 р. на здійснення п’яти видів туристичної діяльності, але працює за одним із них — організація прийому та обслуговування іноземних туристів в Україні.

Готель має відповідні угоди з наступними туристичними фірмами України: “Інтур-Київ”, ТОВ “Олімп”, ТОВ “Діалог-Київ”, АК “Укрінтур”, “Арк-тур”, “Яна”, “Бізнес-тур”, а також із зарубіжними партнерами “Р-клуб” (м. Москва), “Пакова-Інвестмент ЛТД” (Кіпр), СЖТТ (Франція), ASLA Ltd (Англія).

Відповідно до паспорту матеріальної бази готелю “Дніпро” номерний фонд становить 192 номери на 283 ліжко-місця, з них: одномісних — 91; двомісних — 44; напівлюксів двокімнатних — 24; люксів двокімнатних — 4; люксів трикімнатних — 4; люкс-апартаментів (чотири-, п’ятикімнатних) — 8.



Загальна площа номерного фонду готелю дорівнює 12793,1 м<sup>2</sup>. Усі номери готелю обладнані супутниковим телебаченням. Для забезпечення гостей послугами харчування в готелі працюють: ресторан на 160 посадкових місць, який має три зали — “Дніпро” (шведський стіл) — 90 місць, “Леда” — 46 місць, “Візантійський” — 24 посадкових місця; п’ять барів та кафе “Струмок” на 45 посадкових місць.

У готелі також діє пункт обміну валюти, перукарня, магазини, кіоск з продажу періодичних видань, автомобільна стоянка на 24 автомобілі, надаються послуги з прання білизни та хімчистки.

З метою залучення іноземних туристів до України, працівники готелю беруть участь у міжнародних туристичних ярмарках як у Києві, так і за кордоном — Варшаві, Лондоні, Берліні. Саме від результатів їхньої роботи, а також роботи інших працівників готельного комплексу “Дніпро” залежить, чи буде реалізовано економічний потенціал цього підприємства готельного господарства.

Інформацію щодо чисельності виробничого персоналу та апарату управління наведено в таблицях 9 і 10.

### ***Завдання***

1. Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу “Дніпро” та покажіть на схемі зв’язки між її елементами.

2. Розробіть положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом “Дніпро”. Положення про функціональний підрозділ має включати такі складові: 1) загальні положення; 2) основна мета та завдання; 3) основні функції; 4) управління підрозділом; 5) зв’язки підрозділу з іншими службами та підрозділами; 6) права підрозділу; 7) відповідальність підрозділу; 8) ліквідація та реорганізація підрозділу.

3. Розробіть посадові інструкції спеціалістів апарату управління готельного комплексу “Дніпро”.

Таблиця 9

## Чисельність виробничого персоналу готелю “Дніпро”

Найменування посади	Кількість штатних одиниць, осіб
<i>Готельне господарство</i>	
1	2
Вантажник матеріального складу	2
Слюсар-сантехнік 4 розряду	1
Слюсар-сантехнік 4 розряду	6
Плиточник 4 розряду	1
Столяр 5 розряду	2
Маляр 5 розряду	3
Електромонтер з ремонту обладнання та КІПіА 5 розряду	1
Електромонтер з ремонту електрообладнання 4 розряду	7
Слюсар з ремонту обладнання і КІПіА 5 розряду	2
Газоелектрозварник 5 розряду	1
Паркетник 6 розряду	1
Радіомеханік 4 розряду	1
Механік вентиляційних систем та кондиціонування 5 розряду	1
Механік вентиляційних систем та кондиціонування 4 розряду	4
Оператор зв'язку	1
Кравець 2 розряду	1
Вантажник 2 розряду	2
Оператор пральних машин 4 розряду	2
Прасувальник 3 розряду	6
Апаратник хімічної чистки 4 розряду	1
Вантажник 2 розряду	1

Закінчення табл. 9

1	2
<i>Громадське харчування</i>	
Офіціант 5 розряду	4
Офіціант 4 розряду	7
Офіціант 3 розряду	9
Контролер	1
Бармен 5 розряду	7
Офіціант 5 розряду	4
Офіціант 4 розряду	1
Бармен 5 розряду 12 поверху	4
Буфетник 3 розряду	3
Кухар 6 розряду	5
Кухар 5 розряду	8
Кухар 4 розряду	7
Очисник плодоовочів та картоплі 2 розряду	1
Робітник кухні 2 розряду	8
Кухар 3 розряду	5
Вантажник 2 розряду	3
Всього по виробничому персоналу	133

Таблиця 10

**Чисельність працівників апарату управління готелю  
“Дніпро”**

Найменування посади	Кількість штатних одиниць, осіб
1	2
Директор готелю	1
Головний інженер	1
Заступник головного інженера	1
Керівник служби охорони праці	1

Закінчення табл. 10

1	2
Юрист I категорії	1
Старший інспектор з режиму	3
Завідуюча господарством	1
Інспектор по кадрах	1
Головний бухгалтер	1
Заступник головного бухгалтера	1
Бухгалтер 1 категорії	2
Бухгалтер 2 категорії	1
Бухгалтер 2 категорії	2
Бухгалтер (спеціаліст)	2
Економіст 1 категорії	1
Економіст 1 категорії	1
Директор ресторану	1
Заступник директора ресторану	1
Начальник відділу постачання	1
Завідуючий складом	1
Завідуючий копіювально-розмножувальним бюро	1
Інспектор	1
Начальник АСУ	1
Всього	28

### **Ситуаційна вправа 5. “Готельний комплекс “Дніпро”**

Державне підприємство готельного комплексу “Київська Русь” Державного комітету України по туризму в м. Києві створено 14 липня 1993 р. Підприємство є правонаступником Готельного комплексу “Русь-інтурист” у м. Києві.

Підприємство готельного комплексу “Київська Русь” розраховано на прийом, розміщення та обслуговування іноземних туристів і громадян України в кількості 850 осіб. У готелі од-

номісні та двомісні номери. Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторані на 150 місць. Режим роботи буфетів із 7.00 до 22.00 год. Режим роботи ресторану з 10.00 до 23.00 год.

### ***Завдання***

1. Визначте загальну чисельність персоналу підприємства за умови 1,2 особи обслуговуючого персоналу на трьох туристів.
2. Розрахуйте чисельність персоналу підприємства відповідно до категорій працюючих: апарат управління — із розрахунку 18 % від загальної чисельності персоналу; відділ може створюватися за наявності 3–4 спеціалістів; обслуговуючий персонал — 55–60 % від загальної кількості працюючих; допоміжний персонал — 10–12 % від загальної кількості працюючих.
3. Складіть перелік необхідних посад та визначте їх чисельність (див. ситуаційну вправу 1).
4. Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу “Київська-Русь” і покажіть на схемі зв’язки між її елементами.
5. Розробіть положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом “Київська-Русь”. Структуру положення про функціональний підрозділ наведено в дод. 1.
6. Розробіть посадову інструкцію менеджера готелю, використовуючи опис посади (дод. 1).

### ***Додаток 1***

#### ***Опис посади: менеджер готелю***

**Опис.** Це приклад управлінської посади в індустрії сервісу. Менеджер готелю відповідає за прибутковість готелю і задоволення потреб його постояльців. Його обов’язки також можуть включати управління роботами, пов’язаними з продовольчим забезпеченням (у ресторані або в номері); встановлення цін і

класу за номери, управління господарством готелю, бухгалтерським обліком і безпекою. У невеликих готелях або мотелях менеджер може виконувати багато з цих робіт без помічників.

**Кваліфікація.** Досвід роботи у готельному господарстві є ключовим при доборі менеджерів, але важливість освіти на рівні коледжу в управлінні готелем постійно зростає. Освіту бакалавра адміністрація готелю і ресторану розглядає як серйозну підготовку для роботи у цій сфері.

Робота в готелях і ресторанах протягом року на півставки або влітку на повний оклад є дуже важливою для студентів у цій сфері. Деякі великі готелі і мотелі залучають спонсора для реалізації програм виробничого стажування.

**Перспектива.** Потреба в цій посаді росте швидше, ніж на всі інші посади. Є багато сезонної і тимчасової роботи.

**Заробітна плата.** Для досвідчених менеджерів зарплата може залежати від обсягу виконуваних робіт.

### **Ситуаційна вправа 6. “Підприємство “Щедрий дар”**

Ви обіймаєте посаду директора державного торговельно-закупівельного підприємства “Щедрий дар” Дніпровського району м. Києва.

Штатним розкладом на підприємстві “Щедрий дар” передбачено 112 посад, у тому числі управлінського персоналу — 21 особа (керівник підприємства — 1; заступників керівника підприємства — 2; керівників функціональних підрозділів апарату управління — 3; товарознавців — 3; економістів — 2; головний бухгалтер — 1; бухгалтерів — 2; інспектор з кадрів — 1; касирів центральної каси — 2; адміністраторів — 2; завідувач господарством — 1; секретар офісу — 1; робітників — 91 особа).

#### ***Завдання***

1. Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами.
2. Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.

3. Розробіть Положення про основні функціональні підрозділи апарату управління (структуру Положення про функціональні підрозділи наведено вище).
4. Розробіть посадову інструкцію деяких працівників підприємства “Щедрий дар”, використовуючи опис посади (дод. 2).

## *Додаток 2*

### *Опис посади: продавець у роздрібній торгівлі*

**Опис.** Успіх у будь-якому бізнесі залежить від здібностей і вміння продавця. Щоб він не продавав: меблі, одяг чи інше, його найголовніше завдання — зацікавити покупця в купівлі товару, пояснити, як товар робиться, показати, як він працює, знайти кольори, моделі, щоб задовольняли смак покупця. Продавець може робити більше, ніж приймати чеки і загортати покупку.

**Придатність (кваліфікація).** Для роботи продавцем у роздрібній торгівлі підходять люди з вищою освітою і без неї. Перевага, звичайно, для людей, які мають ступінь бакалавра у бізнесі.

**Перспектива.** Така робота існує в кожній країні. Цей вид роботи буде швидко зростати. Робота продавцем у роздріб — не погане місце роботи з неповним робочим днем.

**Заробітна плата.** Зарплата планово підвищується, коли є технічні знання, наприклад, для продавців автомобілів.

### *Опис посади: продавець оптової торгівлі*

**Опис.** Оптовики відвідують покупців скрізь і навіть у закладах, школах і лікарнях. Вони показують зразки чи каталоги виробів, які має їхня компанія. На додаток до функцій продавця, оптовики забезпечують багато інших послуг своїм покупцям. Вони можуть брати замовлення для заміни виробу, поради, а ті, хто продає машини, можуть допомогти з установкою і обслуговуванням автомобіля. Оптовики працюють далеко від дому, мають ненормований робочий день і багато роз’їжджають.

**Кваліфікація (придатність).** Оптовики повинні мати широкий кругозір. Реалізація різноманітних виробів потребує технічних знань, наприклад, на посаду оптовика аптечних виробів (ліків) шукають людей зі ступенями в галузі хімії, біології чи фармакології. Для нетехнічних виробів, наприклад продукти харчування, достатньо бути випускником вищої школи. Багато людей переходять працювати в оптову торгівлю на посаду продавця в роздріб.

**Перспективи.** Припускається, що кількість посад у цій галузі зросте.

**Зарплата.** Компенсація в кожній фірмі різна. Деякі робітники отримують (фіксовані) зарплати, інші працюють за компенсацію і комісійні.

### **Ситуаційна вправа 7. “ТОВ “Альфа”**

Ви директор товариства з обмеженою відповідальністю “Альфа”.

Товариство “Альфа” є господарчим суб’єктом і діє згідно зі Статутом. За штатним розкладом у товаристві працює 125 осіб, у тому числі працівників апарату управління — 19 осіб. Штатний розклад працівників апарату управління товариства наведено в табл. 11. Товариство “Альфа” спеціалізується у сфері виробництва продуктів харчування.

#### ***Завдання***

1. Побудуйте організаційну структуру управління ТОВ “Альфа” і покажіть на схемі прямі та зворотні зв’язки між ланками управління.
2. Розробіть положення про відділ маркетингу та відділ стратегічного планування.
3. Розподіліть функції між директором товариства та його заступником з маркетингу.
4. Складіть опис посади начальника відділу збуту, використовуючи посадову інструкцію (дод. 3).



**Штатний розклад працівників апарату управління  
ТОВ “Альфа”**

№ пор.	Посада	Кількість осіб
1	Директор товариства	1
2	Заступник директора товариства з маркетингу	1
3	Заступник директора з виробництва	1
4	Заступник директора з фінансів	1
5	Головний бухгалтер	1
6	Заступник головного бухгалтера	1
7	Бухгалтер	2
8	Начальник відділу стратегічного планування	1
9	Економіст	2
10	Начальник відділу маркетингу	1
11	Маркетолог	2
12	Головний інженер	1
13	Інженер	2
14	Начальник відділу збуту	1
15	Секретар офісу	1
	Разом	19

**Додаток 3**

*Посадова інструкція Начальника відділу збуту*

**1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1.1. Дана посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність Начальника відділу збуту.

1.2. Начальник відділу збуту призначається на посаду і звільняється від посади у встановленому діючим трудовим законодавством порядку наказом директора підприємства.

1.3. Начальник відділу збуту підпорядковується безпосередньо \_\_\_\_\_.

1.4. На посаду Начальника відділу збуту призначається особа, що має вищу професійну (економічну або інженерно-економічну) освіту і стаж роботи за спеціальності у сфері збуту.

1.5. Начальник відділу збуту повинен знати:

– законодавчі і нормативні правові акти, методичні матеріали з організації збуту і постачання готової продукції; методи і порядок розробки прогнозів, перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції; перспективи розвитку підприємства; перспективи розвитку ринків збуту; методи вивчення попиту на продукцію підприємства, оптові і роздрібні ціни на продукцію, що випускається підприємством; методи і порядок розробки нормативів запасів готової продукції; порядок складання договорів на постачання продукції, визначення потреби в завантажувальних і транспортних засобах; правила оформлення документації; стандарти збереження і транспортування продукції; порядок підготовки претензій до споживачів і відповідей на претензії, що надходять; стандарти і технічні умови на продукцію, що випускається підприємством; організацію складського господарства; основи технології, організації виробництва, праці і управління; організацію обліку збутових операцій і складання звітності про виконання плану реалізації; основи трудового законодавства; засоби обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку; правила і норми охорони праці.

1.6. У період тимчасової відсутності Начальника відділу збуту, його обов'язки покладаються на \_\_\_\_\_.

## 2. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ

2.1. Здійснює раціональну організацію збуту продукції підприємства, її постачання споживачам у терміни й обсягах відповідно до замовлень і укладених договорів.

2.2. Забезпечує участь відділу в підготовці прогнозів, проєктів перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції, проведенні маркетингових досліджень з вивчення попиту на продукцію підприємства, перспектив розвитку ринків збуту.

2.3. Організує підготовку і укладення договорів на постачання продукції споживачам, узгодження умов постачань.

2.4. Очолює роботу зі складання планів постачань і їхнє ув'язування з планами виробництва з метою забезпечення надходження готової продукції виробничими підрозділами в терміни, за номенклатурою, в комплектності і якості відповідно до замовлень і укладених договорів.

2.5. Вживає заходи з виконання плану реалізації продукції, своєчасному отриманню документів на постачання.

2.6. Забезпечує контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, договірних зобов'язань, стан запасів готової продукції на складах.

2.7. Організує приймання готової продукції від виробничих підрозділів на склади, раціональне збереження і підготовку до відправлення споживачам, визначення потреби в транспортних засобах, механізованих навантажувальних засобах, тарі і робочій силі для відвантаження готової продукції.

2.8. Здійснює розробку і впровадження стандартів підприємства з організації збереження, збуту і транспортування готової продукції, а також заходів щодо удосконалювання збутової мережі, форм доставки продукції споживачам, скороченню транспортних витрат, зниженню наднормативних залишків готової продукції і прискоренню збутових операцій.

2.9. Бере участь в організації виставок, ярмарків, виставок-продажів та інших заходів щодо реклами продукції.

2.10. Організує оптову торгівлю продукції, що випускається підприємством.

2.11. Вживає заходів щодо забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію.

2.12. Бере участь у розгляді претензій споживачів, що надходять на підприємство, і підготовці відповідей на пред'явлені позови, а також претензій споживачам і порушенні ними умов договорів.

2.13. Забезпечує облік виконання замовлень і договорів, відвантаження і залишків нереалізованої готової продукції, своєчасне оформлення збутової документації, складання передба-

ченої звітності по збуту (постачанням), про виконання плану реалізації.

2.14. Координує діяльність складів готової продукції, керує працівниками відділу.

### 3. ПРАВА

Начальник відділу збуту має право:

3.1. Давати підлеглим йому співробітникам і службам (підрозділам) доручення, завдання по колу питань, що входять у його функціональні обов'язки.

3.2. Контролювати виконання планових завдань і роботу, своєчасне виконання окремих доручень і завдань підлеглих йому служб (підрозділів).

3.3. Запитувати й отримувати необхідні матеріали і документи, що належать до питань діяльності Начальника відділу збуту, підлеглих йому служб (підрозділів).

3.4. Вступати у взаємини з підрозділами сторонніх установ і організацій для вирішення оперативних питань виробничої діяльності, що входить у компетенцію Начальника відділу збуту.

3.4. Представляти інтереси підприємства в сторонніх організаціях з питань стосовно виробничої діяльності відділу збуту.

### 4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Начальник відділу збуту несе відповідальність за:

4.1. Результати й ефективність виробничої діяльності відділу збуту.

4.2. Незабезпечення виконання своїх функціональних обов'язків, а так само роботу підлеглих йому служб (підрозділів) підприємства з питань, що входять в обов'язки відділу.

4.3. Невірогідну інформацію про стан виконання планів робіт відділом збуту, підлеглих служб (підрозділів).

4.4. Невиконання наказів, розпоряджень і доручень директора підприємства.

4.5. Неприйняття заходів для припинення виявлених порушень правил техніки безпеки, протипожежних та інших пра-

вил діяльності, що створюють погрозу підприємству, його працівникам.

4.6. Незабезпечення дотримання трудової і виконавської дисципліни працівниками відділу збуту, підлеглих служб (підрозділів) підприємства.

## 5. УМОВИ РОБОТИ

5.1. Режим роботи Начальника відділу збуту визначається відповідно до Правил внутрішнього трудового розпорядку, встановленими на підприємстві.

5.2. У зв'язку з виробничою необхідністю, Начальник відділу збуту може виїжджати в службові відрядження (у т. ч. місцевого значення).

5.3. Для вирішення оперативних питань із забезпечення виробничої діяльності відділу збуту, підприємства Начальникові відділу збуту може виділятися службовий автотранспорт.

## 6. СФЕРА ДІЯЛЬНОСТІ. ПРАВО ПІДПISУ

6.1. Винятковою сферою діяльності Начальника відділу збуту є забезпечення планування і організація виробничої діяльності відділу збуту.

6.2. Начальникові відділу збуту для забезпечення його діяльності надається право підпису організаційно-розпорядничих документів з питань, що входять у його функціональні обов'язки.

З інструкцією ознайомлений \_\_\_\_\_  
(підпис)

## Аналітична вправа 4

Використовуючи основні методи дослідження зовнішнього середовища дослідіть макро- та мікрооточення Страхової компанії "Провідна".

Визначте та обґрунтуйте:

- п'ять факторів зовнішнього середовища, які найбільше впливають на діяльність компанії;

- п'ять найнебезпечніших чинників віддаленого і безпосереднього оточення страхової компанії;
- п'ять основних конкурентів страхової компанії;
- п'ять чинників, які могли б стати найважливішими для розширення діяльності страхової компанії;
- п'ять чинників зовнішнього середовища, які могли б стати найсприятливішими в діяльності страхової компанії.

При підготовці творчого завдання доцільно використовувати матеріали мережі Інтернет, зокрема спеціалізованих сайтів: Український сервер страхування “Insurance Online” // Шлях доступу: [www.uainsur.com](http://www.uainsur.com) та <http://forinsurer.com>

### Тест для самооцінки “Яка організаційна культура найкраще вам підходить”

#### Порядок виконання:

1. Зазначте умовне позначення в табл. 12, яке найточніше відображає рівень вашої згоди або незгоди з кожного твердження.

2. Умовні позначення:

- ЗБ — згоден безперечно;
- З — згоден;
- Н — невпевнений;
- НЗ — не згоден;
- ЗЗ — зовсім не згоден

Таблиця 12

#### Опитувальник до тесту

Твердження	Згоден безперечно (ЗБ)	З	Н	НЗ	Зовсім не згоден (ЗЗ)
1	2	3	4	5	6
1. Я хочу бути частиною колективу, щоб оцінка моєї роботи залежала від мого вкладу в роботу	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ

1	2	3	4	5	6
2. Цілі колективу не повинні ставити під загрозу потреби окремої людини	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
3. Я люблю гострі відчуття і хвилювання, які відчуваєш, коли приймаєш на себе значний ризик	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
4. Якщо людина виконує роботу недостатньо добре, це означає, що вона погано старається	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
5. Мені подобається, коли навколо мене все стабільно та передбачувано	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
6. Я надаю перевагу менеджерам, які докладно і точно пояснюють, чому було прийнято те чи інше рішення	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
7. Люблю працювати в компаніях, в яких відсутній тиск на працівника, і в яких люди приязні один до одного	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ

### ***Інструкція***

За пунктами 5 і 6 бали розподіляються наступним чином:

- ЗБ – згоден безперечно = + 2 бали;
- З – згоден = + 1 бал;
- Н – невпевнений = 0;
- НЗ – не згоден = -1 бал;
- ЗЗ – зовсім не згоден = - 2 бали.

За пунктами 1, 2, 3, 4, 7 бали розподіляються наступним чином:

- ЗБ – згоден безперечно = - 2 бали;
- З – згоден = - 1 бал;

- Н — невпевнений = 0;
- НЗ — не згоден = +1 бал;
- ЗЗ — зовсім не згоден = + 2 бали.

Отриманий вами результат має знаходитися в межах – 14 + + 14 балів.

Що вищий бал ви отримали, то краще ви маєте відчувати себе в стабільній організації з чіткою структурою, яка працює на засадах ретельно відпрацьованих правил і процедур. До організацій такого типу належать великі корпорації та державні установи.

Низький бал свідчить, що вам доцільно працювати в неформальній, гнучкій організації, корпоративна культура якої заснована на принципах гуманності й творчості. До таких організацій відносять науково-дослідні лабораторії, рекламні агентства, фірми, що працюють в галузі високих технологій та підприємства малого бізнесу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### *Змістовий модуль I. ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ*

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ.]. — М.: Экономика, 1989. — 397 с.
2. *Веснин Р. С.* Основы менеджмента / Р. С. Веснин. — М.: Триада, 1999.
3. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2002. — 528 с.
4. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999.
5. *Гірняк О. М., Лазановський П. П.* Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. — К.: Магнолія плюс; Л.: Новий світ, 2003. — 336 с.
6. *Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л.* Історія вчень менеджменту: навч. посіб. / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. — К.: Алерта, 2008.
7. *Довідник з історії України.* — К.: Генеза, 2001.
8. *Друкер П.* Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер; [пер. с англ.]. — М.: Технолог. шк. бизнеса, 1993. — 132 с.
9. *Друкер П.* Эффективное управление / П. Друкер. — М.: ФАИР-Пресс, 1998.
10. *История менеджмента: учеб. пособие / под ред. Д. В. Валового.* — М.: ИНФРА, 1997.
11. *История менеджмента: учеб.-практ. пособие / сост. Т. П. Путятина.* — Белгород: Изд-во БелГУ, 2007. — 279 с.
12. *Історія економічної думки України / за ред. Р. Х. Васильєвої.* — К., 1993.
13. *Комаров А. Г., Кудашев А. Р., Брандукова А. А., Муфтиев Г. Г.* Современный менеджмент: теория и практика /

- [А. Г. Комаров, А. Р. Кудашев, А. А. Брандукова, Г. Г. Муфтиев]; под ред. А. Г. Комарова, Г. Г. Муфтиева. — СПб.: Питер, 2004. — 432 с.
14. *Кравченко А. И.* История менеджмента: учеб. пособие для вузов / А. И. Кравченко. — 5-е изд. — М.: Акад. проект: Трикста, 2005. — 560 с.
  15. *Кравченко А. И.* Классики социологии менеджмента: Ф. Тейлор и А. Гастев / А. И. Кравченко. — СПб.: РХГИ, 1998.
  16. *Кравченко А. И.* Социология менеджмента / А. И. Кравченко. — М.: ЮНИТИ, 1999.
  17. *Кредисов А. І.* Історія вчень менеджменту: підруч. для вищ. навч. закл. / А. І. Кредисов. — К.: Знання України, 2001. — 300 с.
  18. *Кузьмін О. Є., Громовик Б. П., Гасюк Г. Д. та ін.* Менеджмент у фармації: підручник / [О. Є. Кузьмін, Б. П. Громовик, Г. Д. Гасюк, О. Р. Левицька, О. Г. Мельник]; за ред. О. Є. Кузьміна і Б. П. Громова. — Вінниця: НОВА КНИГА, 2005. — 448 с.
  19. *Леоненко П. М.* Методологічні аспекти історії української економічної думки (XIX–XX ст.): монографія / П. М. Леоненко. — К.: ІАЕ УААН, 2004.
  20. *Маршев В. И.* История управленческой мысли: учебник / В. И. Маршев. — М.: Инфра-М, 2005. — 731 с.
  21. *Менеджмент:* навч. посіб. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007. — 816 с.
  22. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента Management / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. — М.: Дело, 1998. — 800 с.
  23. *Народжені* Україною. Меморіальний альманах: у 2 т. — К.: ЄВРОІМІДЖ, 2002. — Т. 1, Т. 2.
  24. *Наука* управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія: навч. посіб. / упоряд. І. О. Слепов; [пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко]. — К., 1993.

25. *Осовська Г. В., Копитова І. В.* Основи менеджменту: практикум: навч. посіб. / Г. В. Осовська, І. В. Копитова. — К.: Кондор, 2005. — 581 с.
26. *Оучи У. Г.* Методи організації виробництва: японський і американський підходи / О. Г. Оучи; [пер. с англ.]. — М., 1993.
27. *Питерс Т., Уотерман Р.* В пошуках ефективного управління: Опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотерман. — М.: Прогресс, 1986. — 418 с.
28. *Робінс С., Де Ченцо Д.* Основи менеджменту / С. Робінс, Д. де Ченцо. — К.: Основи, 2002. — 671 с.
29. *Семенова І. І.* Історія менеджменту: учеб. посібник для вузів / І. І. Семенова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 222 с.
30. *Соболь С. М., Шершньова З. Є.* Навчально-методичне забезпечення курсу “Менеджмент” / С. М. Соболь, З. Є. Шершньова. — К.: КНЕУ, 2000. — 202 с.
31. *Современное управление: энцикл. справ.* — М.: Издат-центр, 1997. — Т. 1. — 584 с.
32. *Стадник В. В., Йохна М. А.* Менеджмент: посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.
33. *Уорнер М.* Классики менеджмента: энциклопедия / М. Уорнер; [пер. с англ.]. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
34. *Фалмер Р. М.* Энциклопедия современного управления: в 5 т. / Р. М. Фалмер. — М., 1992.
35. *Хажински А.* Гуру менеджмента. Дорога к успеху / А. Хажински. — СПб.: Питер, 2002. — 480 с.
36. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
37. *Шегда А. В.* Основи менеджмента: учеб. посібник / А. В. Шегда. — К.: Т-во “Знання”, КОО, 1998. — 512 с.

### *Змістовий модуль II. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ*

1. *Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О.* Основи менеджменту: практикум: навч. посіб. / О. В. Баєва,

- Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. — К.: Центр учбової л-ри, 2007. — 524 с.
2. *Баринов В. А.* Организационное проектирование: учебник / В. А. Баринов. — М.: Инфра-М, 2010. — 384 с.
  3. *Богданов А. А.* Тектология. Всеобщая организационная наука: в 2 кн. / А. А. Богданов. — М.: Экономика, 1989.
  4. *Бурганова Л. А.* Теория управления: учеб. пособие / Л. А. Бурганова. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 139 с.
  5. *Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М.* Менеджмент в організації: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. — К.: КОНДОР, 2002. — 654 с.
  6. *Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х.* Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Донелли; [пер. с англ.]. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 662 с.
  7. *Городяненко В. Г.* Соціологія: підручник / В. Г. Городяненко. — К.: Вид. центр “Академія”, 2003. — 205 с.
  8. *Граждан В. Д.* Теория управления: учеб. пособие / В. Д. Граждан. — М.: Гардарики, 2006. — 416 с.
  9. *Дафт Р. Л.* Теория организации= Organizaion theory and Design: учеб. для студ. вузов, обучающихся по спец. “Менеджмент организации” / Р. Л. Дафт. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с.
  10. *Дроненко Д. М.* Теория организации: учеб. пособие / Д. М. Дроненко. — Волгоград: Волгоград. гос. техн. ун-т, 2004. — 59 с.
  11. *Ермаков В. В.* Менеджмент организации: учеб. пособие / В. В. Ермаков. — М.: Изд-во МПСИ, 2005. — 208 с.
  12. *Иванова Т. Ю., Жесткова О. В.* Влияние управления изменениями на стойкость организации / Т. Ю. Иванова, О. В. Жесткова // Менеджмент: теория и практика. — 2001. — № 1–2. — С. 77.
  13. *Иванова Т. Ю., Приходько В. И.* Теория организации / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. — СПб.: Питер, 2004. — 269 с.

14. *Кабкова Е. Н.* Шпаргалка по теории организации: Ответы на экзаменационные билеты / Е. Н. Кабкова — М.: Аллель, 2006. — 64 с.
15. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / [К. Камерон, Р. Куинн]; под ред. И. В. Андреевой; [пер. с англ.]. — СПб.: Питер. — 2001. — 320 с.
16. *Кириченко В.* Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві / В. Кириченко // Соц. психол. — 2004. — № 2 (4). — С. 122–133.
17. *Кожухар В. М.* Основы теории организации: учеб. пособие / В. М. Кожухар. — М.: Изд.-торг. корпорация “Дашков и Ко”, 2006. — 184 с.
18. *Колокнева М. В.* Теория организации в вопросах и ответах: учеб. пособие / М. В. Колокнева. — М.: Проспект, 2006. — 280 с.
19. *Коренченко Р. А.* Общая теория организации: учеб. для вузов / Р. А. Коренченко. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 286 с.
20. *Корпоративна культура: навч. посіб.* / [Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін.]; за заг. ред. Г. Л. Хаєта. — К.: Центр навч. л-ри. — 2003. — 403 с.
21. *Латфуллин Г. Р., Райченко А. В.* Теория организации / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. — СПб.: Питер, 2003. — 400 с.
22. *Мардас А. Н., Мардас О. А.* Организационный менеджмент / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. — СПб.: Питер, 2003. — 336 с.
23. *Менеджмент организаций: учеб. пособие* / под ред. д-ра экон. наук, проф. З. П. Румянцевой и д-ра экон. наук, проф. Н. А. Саламатина. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 716 с.
24. *Менеджмент організацій: підручник* / за заг. ред. Л. І. Федулової. — К.: Либідь, 2004. — 448 с.
25. *Мильнер Б. З.* Теория организаций: учебник / Б. З. Мильнер. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 558 с.
26. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / [Г. Минцберг]; под ред. Ю. Н. Каптуревского; [пер. с англ.]. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.

27. *Миронов М. Г., Жданова Т. С.* Теория организации / М. Г. Миронов, Т. С. Жданова. — М.: Юрайт-Издат, 2005. — 159 с.
28. *Монастирський Г. Л.* Теорія організації: навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. — К.: Знання, 2008. — 319 с.
29. *Монастирський Г. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф.* Теорія організації: навч.-метод. комплекс / Г. Л. Монастирський, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна. — Т.: Екон. думка, 2007. — 84 с.
30. *Немцов В.* Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. — К.: ТОВ “УВПК” ЕксОб, 2002. — 392 с.
31. *Одинцов А. А.* Менеджмент организации: введение в специальность: учеб. пособие / А. А. Одинцов. — М.: Изд-во “Экзамен”, 2004. — 320 с.
32. *Осовська Г. В., Осовський О. А.* Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — К.: Кондор, 2005. — 860 с.
33. *Парахина В. Н., Федоренко Т. М.* Теория организаций: учеб. пособие / В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко. — М.: КНОРУС, 2006. — 296 с.
34. *Подлесных В. И.* Теория организаций: учебник / В. И. Подлесных. — СПб.: Изд. дом “Бизнес-пресса”, 2006. — 336 с.
35. *Пригожин И. А.* Организация: системы и люди / И. А. Пригожин. — М., 1983.
36. *Радченко А. В.* Прикладная организация / А. В. Радченко. — СПб.: Питер, 2003. — 340 с.
37. *Радченко Я. В.* Теория организаций / Я. В. Радченко. — М.: ГАУ, 1998.
38. *Рогожин С. В., Рогожина Т. В.* Теория организаций: учеб. пособие / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. — М.: Изд-во “Экзамен”, 2003. — 320 с.
39. *Румянцева З. П.* Общее управление организацией: Теория и практика / З. П. Румянцева. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 304 с.
40. *Рютингер Р.* Культура предпринимательства / Р. Рютингер. — М.: ЭКОМ. — 1992. — 240 с.

41. *Смирнов Э. А.* Теория организации / Э. А. Смирнов. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 248 с.
42. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. — М.: ООО Журн. “Упр. персоналом”. — 2003. — 456 с.
43. *Сперанский В. И.* Современные технологии управления персоналом: учеб.-практ. пособие / В. И. Сперанский. — М.: Альфа-Пресс. — 2008. — 496 с.
44. *Теория организации* / Д. В. Олянич и др. — Ростов н/Д: Феникс, 2008. — 408 с.
45. *Тульчинский Г., Терентьева В.* Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г. Тульчинский, В. Терентьева. — М.: Вершина. — 2007. — 352 с.
46. *Туровец О. Г., Родионова В. Н.* Теория организаций: учеб. пособие / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 128 с.
47. *Управление организацией: учебник* / под ред. А. Г. Поршнева, Э. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 716 с.
48. *Харчишина О. В.* Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур / О. В. Харчишина. — К.: КНУХТ, 2010. — 10 с.
49. *Холл Р. Х.* Организация: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. — СПб.: Питер, 2001.
50. *Храмов В. О., Бовтрук А. П.* Теорія організації: навч. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. — К.: МАУП, 2001.
51. *Чуплыгин Г. Н.* Теория организации: учеб. пособие / Г. Н. Чуплыгин. — Н. Новгород: Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т, 2006. — 99 с.

Висвітлено основні складові навчальної дисципліни “Історія менеджменту” та “Теорія організацій”. Розглянуто зміст, еволюцію менеджменту як науки, погляди різноманітних представників шкіл менеджменту та підходи до управління, історію української управлінської думки, методологію теорії організації, технології організаційного проектування, основи організаційної культури.

Для студентів і викладачів вищих навчальних закладів. Може бути корисним менеджерам-фахівцям, а також усім, хто хоче ознайомитися з історією менеджменту та теорією організацій.

Навчальне видання

# **МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

## **ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*За редакцією О. В. Баєвої, Н. І. Новальської*

*Навчальний посібник*

Редактор *Т. М. Коліна*  
Коректор *Н. К. Чумаченко*  
Комп'ютерне верстання *О. Л. Тищенко*  
Художнє оформлення *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 15.05.2014. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум. друк. арк. 19,53. Обл.-вид. арк. 13,57. Наклад 1000 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»  
03039, Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів  
видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.*

Надруковано в друкарні ДП «Видавничий дім «Персонал»