

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**Харківський національний університет внутрішніх справ**  
**Сумська філія**  
**Кафедра соціально-економічних дисциплін**

## **ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «**Менеджмент**» вибіркового компонент освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**081 Право (право)**

за темою: ***«Поняття і сутність менеджменту та розвиток науки управління»***

**Суми 2024**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 8 від 14.08.2024р.

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою Сумської філії  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 8 від 08.07.2024р.

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та  
соціально-економічних дисциплін  
Протокол № 7 від 13.08.2024р.

Розглянуто на засіданні кафедри соціально-економічних дисциплін  
Протокол № 23 від 25.06.2024

**Розробник:**

Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії ХНУВС,  
кандидат наук з державного управління, доцент **Дементов В.О.**

**Рецензенти:**

1. Заступник начальника Управління комунального майна Сумської міської ради **Сіренко І.В.**
2. Завідувач кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат економічних наук, доцент **Лук'янихіна О.А.**

## План лекції

1. Менеджмент як наука і мистецтво управління.
2. Принципи і функції менеджменту.
3. Організація як об'єкт управління.
4. Менеджери в організації. Якості, необхідні менеджерам. Перспективна модель менеджера.
5. Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки.
6. Ранні теорії менеджменту. Класична теорія менеджменту.
7. Інтегровані підходи до управління.
8. Сучасні напрямки розвитку науки управління.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України: Закон України від 8 грудня 2004 року № 2222-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.08.2021).
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
3. Національна економічна стратегія до 2030 року: затв. Постановою Кабінету міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 22.08.2021).
4. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012. С. 7-86.
5. Божидарнік Т. В., Василик Н. В. Креативний менеджмент: навч. посіб. Херсон: «ОЛДІ-ПЛЮС», 2014. С. 143-160.
6. Гуроров О. І., Гуророва О. О. Менеджмент: навч. посіб. для самост. роботи студ. Харків: ХНАУ, 2013. С. 16-38; 66-70.
7. Димченко Н. С. Модель сучасного менеджера-професіонала. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2013. Випуск 12 (58). С. 10-13.
8. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / 5-те вид., пер. з англ. О. Любенко. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2019. С. 25-74.
9. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 75 с.
10. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. С. 5-40.
11. Лазоренко Т. В., Гук О. В. Менеджмент: практикум. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 4-17. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30078/1/Management.pdf> (дата звернення: 19.08.2021).
12. Менеджмент : підручник / [А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.]; за

заг. редакція А. А. Мазаракі. Харків : «Фаліо», 2014. С. 13-75.

13. Менеджмент: навч. посіб. [Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. ]. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. С. 5-74.

14. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. С. 9-37.

15. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. С. 7-108.

16. Соломко А. С. Еволюція менеджменту: передумови виникнення та становлення. Інтелект ХХІ. 2014. № 6. С. 86-92.

17. Фролова Т. О. Еволюція функцій менеджменту до умов глобалізації. Бізнес-інформ. 2012. № 1. С. 138-146.

18. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф, Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. С. 7-40.

19. Юрик Н. Є. Історія менеджменту : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 114 с.

## 1. Менеджмент як наука і мистецтво управління

Поняття "менеджмент" може розглядатися в трьох аспектах:

1. Менеджмент як наука.
2. Менеджмент як процес управління в організації.
3. Менеджмент як керуюча ланка в організації.

Першим найважливішим аспектом категорії «менеджмент» є комплексне управління підприємством, тобто професійна діяльність менеджерів, спрямована на досягнення поставленої мети (як правило зростання прибутків) на основі раціонального використання наявних ресурсів.

Другим аспектом даної категорії – є раціональна організація праці усього трудового колективу, кожного індивіда на основі створення потужних і динамічних стимулів, оптимального узгодження колективних та індивідуальних інтересів.

Третім аспектом є наявність спеціального органу управління, до складу якого входять три основних ланки менеджерів (вища, середня і нижча), кожна з яких виконує специфічні функції.

Підменеджментом слід розуміти - комплекс принципів, функцій, методів та способів управління процесом виробництва, передусім виробничим персоналом, з боку керівництва підприємства, компанії з метою ефективного використання ресурсів і стратегічних цілей організації.

**Об'єкт менеджменту** – виробничо-господарська організація та її зовнішнє оточення. **Об'єктом вивчення менеджменту** є процес управління в організації.

Організація складається з підрозділів, кожен з яких має свою сферу діяльності, а отже потребує застосування специфічних прийомів і методів впливу на нього. Такі підрозділи виступають також об'єктами управління, але

до них частіше застосовують термін «*керована система*».

Здійснює функції управління **суб'єкт менеджменту**, яким може бути одна людина чи група людей. Суб'єктом **вивчення менеджменту** - є працівники підприємства, які займаються управлінням.

Якщо управління має офіційний характер, то суб'єкт управління організаційно й юридично оформляється як посада чи сукупність посад, що утворюють підрозділ управління. У такому разі він утворює *керуючу систему*.

**Предмет менеджменту** – система виробничих відносин, яка формується в організації між працівниками керуючої та керованої систем у процесі створення продукту, призначеного для потреб ринку.

**Предметом вивчення науки про менеджмент** є сукупність інструментів, які дозволяють проводити ефективну управлінську діяльність. До них відносяться закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо.

**Задачами менеджменту як науки** є розробка, експериментальна перевірка і застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують стійку, надійну, перспективну і ефективну роботу колективу (індивідуума) шляхом випуску конкурентоздатного товару. У той же час кінцевою метою менеджменту як практики ефективного управління є забезпечення прибутковості підприємства шляхом раціональної організації виробничого (торгового) процесу, включаючи управління виробництвом (комерцією) і розвиток техніко-технологічної бази.

#### **Типи менеджменту.**

**Виробничий менеджмент** – передбачає вибір найважливіших напрямків технологічного процесу, визначення обсягів випуску продукції та надання послуг, організацію постачання, чітку організацію праці на кожному робочому місці, в бригаді, цеху, підрозділі, контроль за якістю продукції, своєчасний ремонт техніки та устаткування, модернізацію і реконструкцію виробництва.

**Постачальницько-збутовий менеджмент** займається укладенням контрактів (договорів та ін.) про постачання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих деталей, їх зберіганням, відправкою готової продукції споживачам та ін.

**Інноваційний менеджмент** - здійснює стратегічне управління інноваційними процесами з метою визначення основних напрямів науково-технічної і виробничої діяльності, готує комплексне обґрунтування заходів з реалізації такої стратегії (управляє процесом НДДКР, створенням зразків нової продукції та її втіленням у виробництво).

**Маркетинговий менеджмент** – всебічно вивчає ринок і потреби споживачів, займається формуванням їх попиту, обґрунтуванням цінової політики тощо.

**Кадровий менеджмент** – об'єктами свого управління має добір кадрів, підвищення їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівнів, перепідготовку і розстановку, підвищення виробничої, організаційної і творчої активності працівників, розробку перспективної кадрової політики.

**Фінансовий менеджмент** – передбачає складання бюджетного і

фінансового плану підприємства, акумулювання і розподіл фінансових ресурсів, складання обґрунтованих фінансових прогнозів, своєчасний розрахунок з постачальниками, виплату зарплати тощо.

*Банківський менеджмент* – цілеспрямовано та активно впливає на розвиток банківського бізнесу, управління джерелами коштів банку, банківськими ризиками, визначає основні напрями його діяльності та ін.

*Організаційний менеджмент (управління організацією)* - охоплює керівництво процесом створення організації, формування її структури, визначення її мети і функцій, вироблення відповідних статутних документів, інструкцій, визначення функцій центрального апарату управління й окремих підрозділів та ін.

*Управління економічною власністю* – це управління об'єктами економічної власності і відношення між людьми з приводу привласнення цих об'єктів у різних сферах суспільного відтворення.

*Інші типи менеджменту.*

Японський дослідник менеджменту Лі Якокка сформулював **основні принципи мистецтва менеджменту**, яких повинен дотримуватися успішний менеджер:

- 1) уміння контактувати з людьми;
- 2) уміння зосередитися і раціонально використовувати свій час;
- 3) уміння визначати пріоритети;
- 4) уміння аналітично мислити;
- 5) уміння відкрито визнавати свої помилки;
- 6) уміння наполегливо добиватися своєї мети.

## 2. Принципи і функції менеджменту.

*Принципи менеджменту*- це основні керівні ідеї, правила і положення, норми поведінки, керуючись яким органи управління забезпечують ефективний розвиток організації та в рамках яких реалізуються цілі організації.

Принципи поділяють на загальні і конкретні: *загальні* - це принципи управління суспільством в цілому (сполучення інтересів особистості, колективу і суспільства, переважне значення економічного управління тощо); *конкретні* - це принципи економічного, соціального і політичного видів управління.

Сучасний менеджмент побудований на таких основних 13 принципах:

1. *Принцип системності* - передбачає необхідність розгляду організації як єдиного цілого, що складається з тих, що взаємодіють, часто різноякісних, але з єдиною цільовою орієнтацією, елементів.

2. *Принцип ієрархічної впорядкованості* - передбачає наявність відношення підпорядкованості між елементами системи і, відповідно, визначає загальну закономірність побудови багаторівневої і багатоступінчастої структури управління. Згідно з цим принципом здійснюється організація управління.

3. *Принцип цільової спрямованості* - передбачає наявність мети діяльності організації.

4. *Принцип наукової обґрунтованості і оптимальності* менеджменту. Зміст принципу полягає у вимогах:

- 1) застосування наукових методів і підходів (комплексність, системність, ситуаційний підхід);
- 2) вибір ефективних управлінських на основі аналізу і розгляду безлічі варіантів (максимум результату при мінімумі витрат ресурсів).

5. *Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації* в менеджменті. Передбачає раціональне делегування повноважень при рішенні завдань управління. Визначає оптимальну організаційну структуру управління.

6. *Принцип досягнення високої економічної ефективності* - передбачає результативність, успіх в досягненні мети, а також економічність, або мінімальні витрати для одержання відповідного результату, що зумовлюється в ринкових умовах високим рівнем конкуренції.

7. *Принцип матеріального і морального стимулювання* - передбачає урахування, потреб та інтересів працюючих, без яких неможливо розв'язувати складні завдання і правильно управляти в організації.

8. *Принцип єдиноначальності і колегіальності* - передбачає уміле використання в управлінському процесі єдиноначальності і колегіальності.

9. *Принцип підготовки і розстановки кадрів* - передбачає забезпечення стабільності кадрів і професіоналізації управління.

10. *Принцип оптимального сполучення галузевого і територіального управління* - передбачає найбільш раціональне розміщення і розвиток продуктивних сил, вимагає врахування екології, ступеня ефективності використання робочої сили, зайнятості населення, розвитку соціальної інфраструктури, відповідності виробництва етнічним особливостям регіону, задоволенню матеріальних і духовних потреб населення.

11. *Принцип спадковості господарських рішень*. В основі цього принципу лежить єдність економічних явищ і процесів, як послідовності кількісних і якісних змін, які здійснюються в часі і просторі.

12. *Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним* - передбачає пріоритет загальноколективних інтересів перед індивідуальними.

13. *Принцип домінантності розвитку (принцип основної ланки)* - міститься в тому, що до прийняття управлінського рішення повинні бути визначені: основні перспективи, а також головний фактор, від якого залежать досягнення поставлених цілей.

**Процес управління** (менеджменту) має *п'ять взаємопов'язаних функцій*, а саме:

1. *Планування.*
2. *Організація (організування).*
3. *Мотивація.*
4. *Контроль.*
5. *Координація.*

## 1.2. Організація як об'єкт управління.

**Організація** (від грец. organon - поєднання) – соціальне утворення (група

людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

**Характеристики організацій.** Усі організації, незалежно від специфіки їх діяльності, поділяються на формальні і неформальні та характеризуються ресурсною базою, залежністю від зовнішнього середовища, розподілом праці, наявністю управління.

1. *Формальні і неформальні організації.* Неформальні організації — це групи людей, що з'являються спонтанно, і між ними регулярно виникають взаємозв'язки. Неформальні організації існують у всіх формальних організаціях.

2. *Ресурсна база, необхідна для цілей організації.* Для виготовлення продукції, надання послуг кожна організація використовує різні види ресурсів (матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні та ін.). Загалом мета будь-якої організації полягає в перетворенні ресурсів з метою досягнення високих кінцевих результатів.

3. *Залежність від зовнішнього середовища.* Організація є відкритою системою, вбудованою у зовнішній світ. На вході вона отримує ресурси, на вихід — віддає йому створений продукт. Зовнішнє середовище може змінити свої вимоги щодо продукту підприємства. Реагуючи на нові вимоги, підприємство модифікує продукт або змінює технологію.

4. *Розподіл праці.* Поділ великого обсягу роботи на численні невеликі спеціалізовані завдання дає змогу організації виробляти набагато більше продукції.

В організації розрізняють дві внутрішні органічні форми поділу праці — горизонтальний і вертикальний:

- 1) горизонтальний — передбачає утворення в організації підрозділів, що спеціалізуються на різних типах роботи (поділ праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності;
- 2) вертикальний поділ — відмежовує безпосереднє виконання роботи від роботи з координування діяльності виконавців; відображається в ієрархії рівнів менеджменту.

5. *Наявність управління.* Призначення управління — надати організаційній роботі системності, порядку, передбачуваності, логіки, постійності, незважаючи на мінливість і складність середовища, в якому вона працює.

**Процес побудови організації часто теж називають організацією,** хоча йдеться про функцію управління «організування».

**Базові моделі організації.** Моделювання має велику сферу застосування в процесах управління, де мають місце складні проблеми, що вимагають системного і комплексного підходів.

*Модель механістичної конструкції організації,* сформувалася наприкінці минулого століття й широко поширилася в першій чверті XX ст. її теоретичною базою є положення школи наукового менеджменту. Родоначальник цього наукового напрямку Ф. Тейлор розглядав ефективність з погляду факторів часу і руху. Розчленування роботи на автономні, які цілком програмуються, елементи і наступний оптимальний збір їх у єдине ціле - обов'язкові умови, що відповідно до цієї теорії формують високопродуктивну організацію.



*Модель орієнтована на людські ресурси.* Ця модель побудована на визначенні організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці. Початок її розробки відноситься до 30-х років і пов'язаний з іменами таких відомих учених, як Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ч. Барнард і Ф. Селзник, що створила основи теорії людських взаємовідносин і поведінкових наук.

*Системна модель.* У цій моделі підприємство подається у вигляді складної ієрархічної системи, що тісно взаємодіє з оточенням. Її основу складає загальна теорія систем (основний внесок за кордоном був зроблений А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Поршем. У країнах СНД ці проблеми досліджували І.В. Блауберг, Е.Г. Юдін, В.В.Дружинін, В.Н. Садовський, В.Г. Афанасьєв та інші вчені, котрі розробляли їх за різними напрямками). Її головна ідея полягає у визнанні взаємозв'язків і взаємозалежностей елементів, підсистем і всієї системи в цілому із зовнішнім середовищем. Відповідно до цих теоретичних положень організація розглядається в єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім світом.

*Модель організації як суспільного інституту.* Ця модель представляє підприємства як громадські організації, у діяльності яких зацікавлені різні групи як усередині, так і поза їхніми межами. Основу цієї моделі (вона формується з 80-х років) становить теоретична концепція зацікавлених груп (споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, суспільства в цілому), відповідно до якої організації повинні брати до уваги різні інтереси партнерів, коло яких може бути досить широким.

#### **4. Менеджери в організації. Якості, необхідні менеджерам. Перспективна модель менеджера**

**Менеджер** – фахівець, що професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі функціонування підприємства.

Робота менеджерів саме і полягає у тому, щоб поєднати та скоординувати використання необхідних ресурсів для досягнення цілей (елементів виходу) організації в зовнішнє середовище. Цього менеджери досягають у процесі виконання чотирьох основних функцій менеджменту - *планування; організування (організація); керування; контролю.*

Зазначені функції менеджменту виконуються у певній послідовності, яка й утворює поняття «**цикл менеджменту**».

Американський економіст Генрі Мінцберг, використовуючи метод «структурного спостереження», виділив **10 управлінських ролей**, які об'єднав у три основні групи.

*Міжособистісні ролі:*

- номінальний керівник – головна фігура, символ юридичної влади, наділений правом представляти організацію, підписувати необхідні документи і приймати відвідувачів;
- лідер – відповідальний за мотивацію і активізацію підлеглих, за підбір кадрів;
- посередник – ланка в горизонтальному і вертикальному обміні інформацією.

*Інформаційні ролі:*

- нервовий центр – приймає несистематизовану інформацію;

- розповсюджувач інформації – пропонує відібрану інформацію підлеглим;
- представник – пропонує відібрану інформацію зовнішньому світові.

*Ролі, що потребують прийняття рішень (завершальні ролі):*

- підприємець – займається проектуванням і внесенням змін усередині організації;
- ліквідатор відхилень – коригує дії у нестандартних ситуаціях;
- розпорядник ресурсів – приймає рішення пов'язані з розподілом ресурсів;
- укладач угод – бере участь у переговорах щодо захисту інтересів організації.

**Поділ управлінської праці в організації** є основою класифікації управлінського персоналу. Виокремлюють такі форми поділу праці управлінців – професійно-кваліфікаційний, функціональний, структурний.

*Професійно-кваліфікаційний поділ праці* – враховує типи і складність виконуваних робіт. За цим критерієм управлінський персонал поділяють на *керівників* (очолюють колективи, наділені необхідними повноваженнями приймати рішення з конкретних форм діяльності, несуть відповідальність за результати роботи), *спеціалістів* (аналізують інформацію щодо стану організації та умов її діяльності і готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня), *службовців* (технічних виконавців, що обслуговують діяльність спеціалістів і керівників, виконують інформаційно-технічні операції та ін.).

*Функціональний поділ праці.* Ґрунтується на формуванні груп працівників апарату управління, що виконують однакові функції менеджменту, зокрема, планування (плановий відділ), мотивування (відділ праці і заробітної плати), контролювання (бухгалтерія, відділ контролю якості) та ін. Очолюють ці служби функціональні менеджери, а до складу їх входять спеціалісти відповідного фаху.

*Структурний поділ праці.* Здійснюється відповідно до масштабів та сфери діяльності організації і відображає систему ієрархічних відносин у ній. За цим критерієм виділяють керівників трьох рівнів – вищого, середнього, нижчого.



Рис. 1. Рівні управління.

На рис. 1. зображено відповідність між цими рівнями та концепцією рівнів управління за Т. Парсонсом.

1. Вищий (інституційний рівень) – адміністрація підприємства, що здійснює загальне стратегічне керівництво; на ньому зайнято всього 3-7% загального

управлінського персоналу. Керівники вищого рівня мають найбільшу владу і несуть відповідальність за діяльність всієї організації. Це директори та їх заступники.

2. Середній (управлінський рівень) – менеджери відповідальні за виконання виробничих процесів у підрозділах, що складаються з декількох структурних одиниць: менеджери штабних та функціональних служб апарату управління; керівники допоміжних та обслуговуючих виробництв, цільових програм та проектів. Розробляють плани для здійснення загальних завдань, встановлених вищим керівництвом, вносять пропозиції щодо покращення роботи очолюваного ними підрозділу та організації загалом, координують роботу керівників нижчої ланки.
3. Низовий (технічний рівень) – менеджери, що керують переважно робітниками (бригадири, майстри, начальники змін, виробничих ділянок тощо). Це, як правило, менеджери-контролери – відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання виділених ресурсів, контролюють роботу виконавців, реалізують плани, розроблені на вищих рівнях управління.

**Сфери менеджменту.** Сучасний менеджмент діє в трьох основних сферах громадського життя: виробничій або комерційній, соціальній і політичній.

*Менеджмент у виробничій сфері* застосовується для забезпечення здатності до конкуренції товару, що випускається або послуги на ринку

*Об'єктом соціального менеджменту* є система суспільно-громадських стосунків, в які включена діяльність самих різних громадських організацій, а також соціальні процеси, що використовують функції управління в громадських стосунках за допомогою специфічних методів і засобів.

*У політичній сфері менеджмент здійснюється* у виконавчих органах влади на муніципальному і державному рівні управління. Управління в політичній сфері включає три форми:

1. Державне управління, яке за допомогою посадовців і державних органів застосовується до населення в цілому або до окремих категорій громадян.
2. Управління усередині політичних організацій здійснюється з метою регламентації і впорядкування діяльності окремих організацій.
3. Політичний менеджмент, або політико-технологічне управління, є формою управління, при якій менеджер не може використати свою владу або людей для досягнення корисливих цілей, тому прибігає до інших методів впливу.

**Якості, необхідні менеджерам.** Різноманітні вимоги до менеджерів можуть бути зведені у дві групи:

- 1) ділові якості, які поєднують у собі компетенцію та організаторські здібності;
- 2) особистісні риси, які складаються з трьох підгруп: вольові як, морально-психологічні властивості, вимоги до здоров'я та способу життя.

Поєднання організаторських здібностей та вольових якостей зумовлюють таку інтегровану характеристику, як підприємливість. Вольові та морально-психологічні риси у їхньому поєднанні зумовлюють феномен

лідерства.

**Мотиви до зайняття менеджерських посад.** Мотиви - це те, що спонукає людину до діяльності.

**Мотивація творча** викликана бажанням людини брати більш активну участь у досягненні цілей системи, поліпшенні її діяльності.

**В основі економічних мотивів** до зайняття керівної посади лежить прагнення до отримання порівняно більшої маси матеріальних благ, які надаються особі, що виконує відповідальну роботу (заробітна плата, премії, участь у прибутках).

**Амбіційні мотиви** пов'язані з честолюбством та суперництвом, прагненням до успіху та самоствердження – є рисами, які зумовлюють бажання займати керівну посаду і можуть надихнути на великі справи.

**Розумові здібності.** Розум визначають як характеристику здібностей до мислення та розуміння. Люди неоднакові за розумовими здібностями, особливо за швидкістю протікання розумових процесів.

**Ділові якості.** Це симбіоз двох складових: компетентності та організаторських здібностей. Ділові якості - це здатність знаходити в межах своєї компетенції наданих повноважень та засобів найкращий підхід до виникаючих ситуацій та найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання.

**Компетентність** - сума спеціальних знань та умінь глибоко розбиратися в справі, досконале знання своєї справи. Визначається професійними знаннями (освітою, підготовкою) та практичним досвідом.

**Організаторські здібності менеджера** - навички налагоджувати спільну роботу багатьох людей, розпорядливість - виражаються насамперед в умінні:

- 1) оцінити ситуацію, визначити черговість завдань, розрахувати термін їх виконання;
- 2) своєчасно приймати аргументовані рішення, узгоджуючи свої задуми з реальними умовами і забезпечувати їхнє виконання;
- 3) направляти, координувати та контролювати діяльність підлеглих;
- 4) раціонально розподіляти працю між співробітниками та інструктувати їх, забезпечити їхню взаємодію;
- 5) домагатися реальної персональної відповідальності кожного за виконання доручених завдань;
- 6) підтримувати дисципліну виконання, налагодити дієву систему контролю результатів їхньої діяльності;
- 7) йти на виправданий ризик в умовах невизначеності, обмеженості інформації та нестачі часу;
- 8) активно використовувати для досягнення мети зовнішні фактори та зміну обставин;
- 9) створювати оптимальні комбінації ресурсів, які є в розпорядженні.

**Особистісні риси.**

Для менеджера важливі:

- 1) цілеспрямованість - уміння людини підпорядковувати свої дії поставленим цілям.
- 2) наполегливість - уміння мобілізувати свої можливості для тривалої боротьби з труднощами, здатність тривалий час скеровувати і контролювати поведінку згідно з визначеною метою;
- 3) рішучість - уміння прийняти та перетворити в життя швидкі, обґрунтовані рішення.
- 4) ініціативність - уміння працювати творчо, діяти за власним почином;
- 5) самостійність - уміння не піддаватися впливам різних факторів, які можуть відволікати від досягнення мети, критично оцінювати поради та пропозиції інших, діяти на основі своїх поглядів та переконань;
- 6) сміливість - уміння подолати страх і йти на виправданий ризик заради досягнення мети, не зважаючи на небезпеку для власного благополуччя;
- 7) витримка - уміння відкидати дії, почуття і думки, які заважають здійсненню прийнятого рішення.

**Морально-психологічні риси.** Цю підгрупу становлять:

- 1) чесність та порядність, правдивість і щирість, скромність та простота;
- 2) принциповість, розвинене почуття відповідальності, висока вимогливість до себе та інших;
- 3) справедливість, доброзичливість та повага в стосунках з підлеглими, неупередженість у спілкуванні з ними, здатність створювати в колективі настрій, який сприяє високопродуктивній діяльності;
- 4) знання людської психології та індивідуальний підхід до підлеглих з урахуванням їх особистісних параметрів - характеру, темпераменту, ціннісних орієнтирів, здатність спрацьовуватися з людьми і знання методів ефективного впливу на них;
- 5) готовність налагоджувати контакти з підлеглими, прагнення до захисту законних інтересів підлеглих, турбота про їхні повсякденні потреби;
- 6) здатність до співпереживання, ідентифікації (уміння подумки поставити себе на місце іншої людини і подивитися на проблему з її позицій);
- 7) доброта, тактовність, визнання успіхів інших, відсутність дріб'язковості;
- 8) об'єктивність, тверезе сприйняття критики;
- 9) терпимість та ввічливість, розсудливість та врівноваженість;
- 10) комунікабельність, уміння слухати та чути;
- 11) розвинене почуття гумору;
- 12) почуття особистої відповідальності, або надійність.

**Комунікативні навички** необхідні менеджеру для того, щоб правильно розуміти інших людей та ефективно взаємодіяти з ними.

Важливою для менеджера **євластивість саморефлексії**, тобто потреба і уміння самопізнання.

**Емоційна врівноваженість** - це контроль менеджером своїх емоційних проявів.

З емоційною врівноваженістю тісно пов'язаний термін «стресовитривалість». «Стрес» - англ. «stress» - «напруження», термін, який використовується для визначення широкого кола станів людини, які виникають

у відповідь на різні екстремальні впливи (стресори).

### ***Перспективна модель менеджера.***

В американських школах бізнесу кандидат на отримання сертифіката менеджера має продемонструвати свою компетентність в наступному:

- 1) розумінні природи управлінських процесів, знання основних організаційних структур, функціональних обов'язків і стилю роботи менеджера;
- 2) чіткому уявленні про відповідальність менеджера, розподіл відповідальності за рівнями управління;
- 3) способах підвищення ефективності управління;
- 4) знанні інформаційних технологій і засобів комунікації, необхідних для управління персоналом, уміння письмово і усно виражати свої думки;
- 5) компетентності в управлінні людьми, підборі й підготовці спеціалістів; знанні особливостей взаємовідносин між фірмою та клієнтами;
- 6) здатності кандидата управляти ресурсами;
- 7) здатності планувати і прогнозувати діяльність фірми;
- 8) здатності до самоконтролю і самооцінки власної діяльності, уміння робити висновки і підвищувати кваліфікацію, виходячи із цих вимог та очікуємих змін у майбутньому.

## **5. Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки.**

*За початок відліку в літературі з історії менеджменту вважають зародження писемності в стародавньому Шумері (теперішньому Іраку) за 3000 років до н. е. Вважається, що це революційне досягнення в житті людства привело до виникнення особливого прошарку «жерців-бізнесменів», котрі успішно здійснювали релігійно-комерційні й торгові операції, вели ділове листування і комерційні розрахунки. Тому ця перша управлінська революція характеризується як **релігійно-комерційна**.*

*Друга управлінська революція пов'язується з діяльністю вавилонського царя Хаммурапі(1792-1750 рр. до н. е.), що видав звід законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними групами населення. Цими законами вводився світський стиль управління, посилювалися контроль і відповідальність за виконання робіт. Саме тому другу управлінську революцію вважають **світсько-адміністративною**.*

*Третя управлінська революція відома як **виробничо-будівельна**. Вона передбачала поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю в сфері виробництва та будівництва і відбулася в часи правління Навуходоносора (605- 562 рр. до н. е.).*

*Четверта управлінська революція відбулася в період зародження капіталізму й індустріального прогресу європейської цивілізації (XVII-XVIII ст.), її головним результатом стало **зародження професійного управління**.*

Управління при фабричній системі характеризується, перш за все, суворим контролем операцій. Власників підприємств насамперед цікавило отримання максимально можливого прибутку на вкладений капітал. Тому

велика увага приділялася спрощенню виробничих операцій, скороченню відходів і спонуканню працівників підвищувати продуктивність. Це викликало появу *наукових методів управління і передумови виникнення ранніх теорій менеджменту*.

*П'ята управлінська революція* (кінець XIX - початок XX ст.) відома під назвою **бюрократичної**; її теоретичною платформою стала концепція "раціональної бюрократії" відомого соціолога, економіста Макса Вебера. Основні її результати: формування великих ієрархічних структур, поділ управлінської праці, введення норм і стандартів, встановлення посадових обов'язків і відповідальності менеджерів, поява ранніх теорій менеджменту.

*Шоста управлінська революція* (з середини XX століття до нашого часу) Отримала назву тихої управлінської революції, або **нової управлінської парадигми**.

Із зміною умов підприємницької діяльності розвивалися і змінювалися теорія та практика менеджменту як наукової системи управління.

Еволюція систем управління в хронологічному порядку виглядає так:

- 1900р.- використовуються системи управління працею;
- 1950р.- використовуються системи довгострокового планування;
- 1955р.- використовуються системи стратегічного планування;
- 1960р.- використовуються системи планування - прогнозування - бюджетування;
- 1970р.- використовуються системи управління стратегічним портфелем інвестицій;
- 1974р.- використовуються системи стратегічного управління та планування потенціалу.

## **6. Ранні теорії менеджменту. Класична теорія менеджменту.**

Залежно від прийнятого напрямку досліджень виділяють ранні класичну і неокласичну теорії менеджменту та кількісну теорію, що пов'язані з розвитком наступних шкіл управлінської думки:

- школа наукового управління;
- адміністративна школа;
- школи людських стосунків;
- школа організаційної поведінки;
- кількісна школа (школа науки управління).

До ранніх класичних теорій менеджменту відносять школи наукового управління і адміністративну.

**1. Школа наукового управління** (Ф. Тейлор, Г. Форд, Френк і Ліліан Гілбрейт, Г. Гантт). Теорії були спрямовані на вирішення проблем підвищення продуктивності праці шляхом удосконалення операцій ручної праці на основі її наукової організації.

Розвиток виробництва на межі XIX-XX ст. змусив керівників зосередитися на розробці наукових і раціональних принципів управління:

1) як збільшити продуктивність (відношення обсягу виробництва до використаних ресурсів) за рахунок полегшення виконуваної роботи;

2) як мотивувати працівників, щоб вони скористалися перевагами нових методів.

Об'єктом дослідження школи наукового управління був виробничий процес, головним елементом якого є працівник, його продуктивні характеристики. Предмет дослідження цієї школи охоплював розробку системи методів і прийомів аналізу робочого часу та робочих рухів, нормування праці, правил добору й навчання робітників, порад щодо психологічного впливу на них, рекомендацій щодо стимулювання підвищення продуктивності праці. Пропонувалося виділити управлінські функції з організації і планування праці, що було вихідним пунктом формування управління як системи.

Засновником школи наукового управління був американський інженер-механік Фредерік Тейлор (1856-1915), якого вважають батьком наукових методів управління. Найбільш відомими є його праці: «Відрядна система» (1895), «Цеховий менеджмент» (1903); «Принципи наукового менеджменту» (1911).

**2. Школа адміністративного управління** (А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер). Представники школи опрацьовували підходи до ефективного управління організацією в цілому, концентрували увагу на вивченні сутності та змісту управлінської (адміністративної) діяльності, намагалися виділити загальні принципи та закономірності управління організаціями.

Засновником школи вважається французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль (1841-1925). Саме Файоль був першим дослідником, який класифікував вивчення менеджменту за його функціональними ознаками, і головним його внеском у теорію управління є розгляд менеджменту як універсального процесу, що складається з кількох взаємопов'язаних функцій.

Наступним важливим внеском А. Файоля в теорію менеджменту є те, що він сформулював знамениті 14 принципів адміністративного управління, котрі не втратили актуальності:

- 1) розподіл праці (поділ робочих обов'язків);
- 2) "влада (право віддавати накази і нести відповідальність за результати);
- 3) дисципліна (дотримання угод, укладених між організацією та її співробітниками);
- 4) єдність розпорядництва (працівник має отримувати розпорядження і бути підзвітним одному керівникові);
- 5) єдність керівництва (всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватися під керівництвом одного начальника);
- 6) підпорядкування індивідуальних інтересів загальним (інтереси будь-кого з працівників або групи працівників не можуть переважати інтереси організації загалом);
- 7) винагорода (працівники мають одержувати за свою працю гідну винагороду);
- 8) централізація (централізація означає ступінь, до якого підлеглі беруть участь в ухвалі рішень);
- 9) скалярний ланцюг (ієрархія влади від найвищого керівництва до нижчих рівнів);



- 10) порядок («усьому своє місце і все на своєму місці»);
- 11) рівність (менеджери мають ставитися до своїх підлеглих справедливо й доброзичливо);
- 12) стабільність складу персоналу (сприяння довгостроковим стосункам із співробітниками організації);
- 13) ініціатива (сприяння і заохочення підлеглих до пошуку і висування нових ідей);
- 14) корпоративний дух (формування духу однієї команди, сприяння єдності персоналу організації).

**3. Школа людських стосунків** (Е. Мейо, М.П. Фоллетт, А. Маслоу, Д. Мак Грегор). У центрі уваги теоретиків цієї школи знаходиться людина, її індивідуальна поведінка й міжособистісні стосунки. Тобто представники цієї школи досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації. Їх зусилля були зосереджені у сфері поведінки індивідуума в організації, на його мотивації.

Дослідники цієї школи виходили з того, що лише людські ресурси здатні створювати економічні результати. Усі інші ресурси підпорядковуються законам механіки, їх можна краще використовувати, але їхній вихід ніколи не буде більшим, ніж сума входів.

Мета прихильників цієї школи полягала в тому, щоб спробувати управляти трудовим колективом, впливаючи на систему соціально-психологічних факторів. Школа людських відносин сприяла тому, що менеджмент став розглядати кожну організацію як соціальну систему.

Новим у підході школи людських відносин було визнання працівника як соціального фактора, необхідності пошуку стимулів підвищення продуктивності праці, переважно за допомогою залучення працівників до організації та управління підприємством. Представники цієї школи запропонували використовувати методичний апарат наук поведінки (соціології і психології) при вивченні взаємодії працівників, мотивації праці, характеру влади, лідерства тощо.

Результати проведених групою вчених на чолі з Е. Мейо впродовж 1927-1932 рр. так званих Хоуторнських експериментів засвідчили, що поведінка людини на робочому місці та результати її праці принципово залежать від того:

- 1) у яких соціальних умовах вона знаходиться на роботі;
- 2) які взаємини між працівниками;
- 3) які стосунки складаються між працівниками і менеджерами.

Інтерпретація емпіричних даних Хоуторнських експериментів дозволила Е. Мейо зробити такі висновки:

1. *Людина являє собою соціальну істоту*, яка орієнтована на колектив і включена в контекст групової поведінки. Е. Мейо запропонував нове поняття «соціальна людина», на поведінку якої впливають стосунки з іншими працівниками і групові норми, на відміну від «раціональної людини», поведінку якої визначають особисті економічні інтереси.

2. *Підвищення продуктивності праці співробітників* пов'язане не тільки з фізичними умовами і рівнем оплати праці, але й зі змінами соціальної ситуації в

робочій групі.

3. *Працівники більш чутливі до соціального впливу групи*, ніж до спонукань і засобів контролю, що використовуються керівниками.

4. *Винагорода (заробітна плата)* значно меншою мірою впливає на продуктивність праці співробітника, ніж групові стандарти, групові відчуття та рівень соціальної захищеності.

Загальний висновок. На поведінку працівника впливають не тільки економічні стимули, але й його соціальні потреби. Отже, керівники повинні звертати особливу увагу на створення сприятливого соціального середовища в організації, що у підсумку і підвищує ефективність її діяльності.

4. ***Школа організаційної поведінки*** (К. Арджирис, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг). Дослідження теоретиків школи організаційної поведінки (біхевіоризм) також зосереджені на людині. Але її представники концентрували увагу на вивченні типів не індивідуальної, а групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо. Тобто на відміну від представників руху за людські стосунки, вони шукали відповіді на запитання в площині:

- 1) природи соціальної взаємодії в колективі;
- 2) влади та авторитету;
- 3) комунікацій;
- 4) лідерства;
- 5) організаційної культури;
- 6) управління конфліктними ситуаціями (різних аспектів групової поведінки).

5. ***Кількісна школа (школа науки управління)***. Отримала розвиток на початку другої половини ХХ-го століття. (Найбільш відомими представниками цієї школи є Р. Акофф, Ф. Емері, Л.В. Канторович, Д. Марч, Г. Саймон, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Н. Лоуренс, Д. Форрестер). Представники кількісної школи розглядали управління як певний логічний процес, котрий можна відобразити за допомогою відповідних математичних моделей і на закладі цього забезпечити прийняття оптимальних управлінських рішень. Фактично дослідження теоретиків цієї школи спрямовані на розробку кількісних методів обґрунтування управлінських рішень (дослідження операцій).

Завдяки застосуванню економіко-математичних методів можна вирішувати такі завдання, як наприклад:

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

Для сучасної фази характерним є застосування «суворих» методів

дослідження, які ґрунтуються на формалізації процесів управління і є складовими частинами таких наук, як математика, статистика, інженерні науки.

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

**6. Школа соціальних систем.** Ця школа являє собою системний підхід до науки управління, загальний спосіб мислення, суть якого полягає в пошуку простого у складному, декомпозиції проблеми на складові частини, до виходу на прості запитання типу «є — потрібно визначити». Представниками її є Парсон, Мертон. Школу характеризує прагнення розглядати соціальну організацію як комплексну систему з рядом складових її частин у динаміці.

*Внеском школи соціальних систем* можна вважати те, що вчені цього напрямку розглядали організацію як відкриту або закриту комплексну систему. Представники школи відводили особливу роль зовнішнім силам, наголошуючи на тому, що тільки вони мають бути визначальними для ефективного функціонування організації. Цей погляд можна вважати за недолік школи соціальних систем.

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

Представником емпіричної школи є Пітер Друкер, який вивчає практику управління. Одним з відомих положень Друкера є його концепція управління за цілями, в якій він стверджує, що управління повинно починатися з розробки цілей, а потім переходити до визначення функцій, системи взаємодії та процесу [25].

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

## **7. Інтегровані підходи до управління.**

Одномірність ранніх теорій менеджменту долають так звані інтегровані або синтетичні підходи:

- 1) процесний;
- 2) системний;
- 3) ситуаційний.

Їх виникнення слід розглядати як якісно новий етап у розвитку науки управління. Для інтегрованих підходів характерним є:

- 1) погляд на управління як на багатовимірне, комплексне явище, яке пов'язане чисельними зв'язками як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем;
- 2) визнання наявності синергічного ефекту, тобто того, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми його складових частин;
- 3) заперечення наявності універсальних підходів до управління та загальних принципів побудови і здійснення управління.

Процесний, системний та ситуаційний підходи до управління не є

концепціями менеджменту, які складаються з певних положень, а являють собою скоріше способи або образи мислення, які у комплексі розглядають різні аспекти управління:

1. *Процесний підхід*. Для ефективного функціонування організація повинна визначати безліч взаємозв'язаних видів діяльності (функцій) і управляти ними. Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних і неперервних дій (функцій управління). Кожна функція у свою чергу складається з підфункцій. Всі функції та підфункції об'єднуються пов'язуючими процесами комунікацій та прийняття рішень і доповнюються лідерством. Таким чином відповідно процесному підходу процес управління є загальною сумою всіх функцій, підфункцій, сполучних процесів та лідерства.

Процесний підхід представляється в наступному вигляді:

- 1) встановлення цілей і процесів, необхідних для отримання результатів, що відповідають вимогам споживача і політиці організації;
- 2) впровадження процесів; контроль і вимірювання процесів і продукції, виходячи з політики, цілей і вимог до продукції, а також звітність за отримані результати;
- 3) розробка заходів для постійного удосконалення показників функціонування процесів.

2. *Системний підхід* - передбачає організації, як сукупності взаємопов'язаних елементів: людей, структури, завдань і технологій, які орієнтовані на досягнення визначеної мети в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Щоб вижити організація повинна пристосовуватися до змін у середовищі. Таким чином управління - це процес адаптації організації до змін у середовищі її функціонування.

Одним із представників системного підходу був американський дослідник підприємницької діяльності, що посідав протягом 20 років пост президента телефонної компанії, Ч. Барнард, котрий у своїй праці «Функції виконавця» (1938) уперше розглянув підприємство як соціальну систему.

Іншим представником системного підходу вважається видатний теоретик у галузі управління Пітер Друкер. Основні його погляди зводилися до таких положень:

1. Виняткова роль професійного менеджера в організації.
2. Управлінська еліта як основа підприємництва і сучасного суспільства.
3. Ідея самоврядування трудового колективу, відповідно до якої робітники та службовці мають обирати спеціальний орган для вирішення соціальних проблем і таким чином підвищувати свою відповідальність за справи фірми.
4. Управління здійснюється згідно з визначеними завданнями організації. Лише після розробки їх можна визначити функції, систему і методи взаємодії елементів процесу управління.

Це суперечило логіці, що діяла з часів А. Файоля, відповідно до якої на перше місце ставилися функції і процес управління. Спочатку дуже сильний вплив на управлінську думку справили в 50-60-х роках ідеї «постбюрократичних організацій», «організованого гуманізму», а потім у 70-

90-х роках - уявлення про підприємство як відкриту систему, яка активно взаємодіє зі складним та різноманітним зовнішнім середовищем і, врешті-решт, пристосовує внутрішню організаційну структуру до стану зовнішнього середовища.

У 80-ті роки однією з найбільш популярних теорій системного підходу стала концепція "7-S", розроблена Е. Атосом, Р. Паскалем, Т. Пітерсом [33], Р. Уотерменом, котра передає спосіб осмислення проблем, пов'язаних з розвитком або перебудовою організації (модель Мак-Кінсі "7-S"). Її назву утворено з назв семи взаємозалежних змінних, які в англійській мові починаються з літери "S": стратегія (strategy), структура (structure), система управління (systems), персонал (staff), кваліфікація працівників (skill), організаційні цінності (shared values), стиль (style).

3. *Ситуаційний підхід* визнає, що результати одних і тих самих управлінських дій у різних ситуаціях можуть суттєво відрізнятися. Тому в процесі здійснення управління менеджери повинні враховувати конкретну ситуацію, набір конкретних обставин, які впливають на організацію в даний момент. З точки зору ситуаційного підходу управління є мистецтвом менеджера усвідомити ситуацію, визначити її характеристики, вибрати відповідну модель управління і вже потім використовувати наукові управлінські рекомендації загального характеру.

## 8. Сучасні напрямки розвитку науки управління.

Сучасні тенденції у розвитку науки управління пов'язані із принциповими змінами, що відбулися у характері функціонування і зовнішньому середовищі сучасних організацій. Ці зміни обумовлені процесами глобалізації, застосуванням сучасних інформаційних технологій, прискоренням змін у середовищі організацій, інноваційною спрямованістю та підприємницьким типом управління тощо.

Те, що відбувається сьогодні в теорії і практиці управління, називають ***тихою управлінською революцією***, її початок збігся зі вступом розвинутого суспільства в інформаційну стадію. На зміну класичному напрямку в менеджменті приходить новий - ***індивідуально-інформаційний***. Сутність нової філософії управління визначається такими факторами:

- 1) ставка робиться на самореалізуючу людину (на відміну від економічної та соціальної);
- 2) підприємство розглядається як живий організм, у якому люди об'єднані спільними цінностями, як клан;
- 3) підприємство має весь час оновлюватися в постійному прагненні пристосуватися до зовнішніх чинників, головним із яких є споживач.

Важливий вплив на сучасну систему поглядів на менеджмент мав розвиток П. Друкером ідеї всезростаючої ролі фактора менеджменту в забезпеченні господарських результатів порівняно з традиційними для економічної теорії факторами виробництва: працею, землею і капіталом. Тезу про значення цього четвертого фактора виробництва (на відміну від інших, незамінного) вперше було сформульовано в праці «Концепція корпорації»

(1946), а потім і в інших його працях.

Дослідження протягом 70-90-х років процесу перетворення знань у головну продуктивну силу привело до формулювання ідеї про трансформацію сучасного суспільства в напрямку суспільства знань, яке стає результатом глобальних суспільних змін. Вплив цих змін, на думку вченого, буде здійснюватися за трьома напрямками.

*По-перше*, головною соціальною групою в посткапіталістичному суспільстві стають «працівники, які мають передові знання». У розвинутих країнах вони вже складають близько третини економічно активного населення. На відміну від найманих робітників епохи капіталізму саме вони (завдяки своїм знанням), а не техніка, котра ними використовується, відіграють провідну роль у підвищенні продуктивності праці.

*По-друге*, за умови впливу знань та інформації на роль ключових економічних ресурсів провідного значення для конкурентоспроможності компанії набуває фактор менеджменту. Для таких організацій характерні децентралізація управління, котра дає змогу швидко перетворювати інформацію про зміни на ринку в адекватні дії; постійне оновлення знань кожні 4-5 років; побудова управління не за принципом бос - підлеглий, а за принципом команди однодумців, у яких відбувається ротація співробітників за різними підрозділами і менеджери не командують працівниками, а надихають їх на продуктивну працю.

Сьогодні кваліфікація менеджерів є найважливішою перевагою будь-якої організації.

*По-третє*, характерною рисою організацій суспільства знань є налагодження безперервного інноваційного процесу. Головною дійовою особою в сучасних соціально-ринкових системах став підприємець.

Розглянемо найбільш поширені сучасні теорії і моделі організації менеджменту:

**Теорія соціальних систем.** Використовуючи системний підхід і загальну теорію систем, Ч. Бернард, Р. Саймон, І. Ансофф та ін. розробили теорію, згідно якої підприємство є системою, яка перетворює набір, що вкладаються у виробництво, ресурсів - витрати на сировину, машини, людей - в товари і послуги. Ця система в процесі функціонування взаємодіє з іншими системами і залежить від них. Тому організація як відкрита складна соціальна система має тенденцію пристосовуватися до вельми багатоманітного зовнішнього середовища.

**Системна теорія "7-S"**, розроблена американськими дослідниками в області менеджменту Томасом Пітерсом і Робертом Уотерменом - авторами відомої книги «У пошуках ефективного управління», а також Річардом Паськалем і Ентоні Атосом - авторами іншої відомої книги «Мистецтво Японського управління: допомога для американських керівників». Дана теорія зіграла певну роль в розвитку менеджменту не тільки в Америці, але і в інших країнах.

**Теорія "Z"**. Американський професор Уільям Оучи в 1981-82 рр., на підставі вивчення Японського досвіду менеджменту і його аналітичного порівняння з Американським типом менеджменту обґрунтував теорію "Z".

Сутність американської моделі менеджменту полягає в переконанні, що успіх фірми залежить перш за все від внутрішніх факторів, зокрема: раціональної організації виробництва, зниження витрат, зростання продуктивності праці, ефективного використання всіх ресурсів. При такому підході цілі й завдання вважаються відомими і стабільними протягом довгого часу. Основою стратегії є безперервне зростання і поглиблення спеціалізації виробництва. Організаційна структура будується за функціональним принципом із чітким поділом апарату управління на служби. Вирішальне значення має контроль за всіма видами діяльності, чітке виконання управлінським персоналом вказівок зверху.

Особливість японської моделі менеджменту виявляється в системі довічного найму і просуванні, залежно від вислуги літ та віку, організації групової роботи, оплати праці з урахуванням віку, внеску в раціоналізацію і якості процесу виробництва. Принцип оптимізації роботи всієї виробничої системи як єдиного цілого є визначальним в організації управління виробництвом.

Прихильники сучасної японської системи управління доводять, що на японських фірмах організацію пристосовують до людини, тоді як у системі управління американською фірмою, навпаки, уявлення про функції, завдання, посадові обов'язки, права передують найму працівників. За сформульованими вимогами відбувається пошук найбільш придатних кандидатів на конкретну посаду, тобто людей пристосовують до системи.

**Теорія концепції управління по цілях.** Ідея управління по цілях належить послідовному прихильнику системного підходу П. Друкеру (Дракеру). Дана концепція перевернула логіку процесів управління, яка базувалася на функціональній теорії А. Файоля. Відповідно до даної концепції управління починається з постановки цілей, а потім визначення функцій і формування процесів.

**Теорія адаптації** полягає в тому, що стратегія будь-якої крупної організації є комбінацією найвигідніших напрямків дій з урахуванням ситуаційних чинників зовнішнього середовища. Основою розробки стратегій є чітко сформована система цілей, що включає місію, головні і робочі цілі діяльності організації. Для досягнення цих цілей розробляються стратегії - генеральна стратегія, що відображає способи досягнення місії, і функціональні стратегії, які відображають шляхи досягнення робочих цілей організації.

**Теорія стратегії функціонування** включає, на думку М. Портера, три варіанти стратегії-лідерства в зниженні витрат, диференціації і фокусування.

Стратегія лідерства в зниженні витрат виробництва - найпоширеніша в практиці діяльності організацій - орієнтується на отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах.

Стратегія диференціації направлена на концентрацію організацією своїх зусиль в декількох напрямках, де вона намагається досягти переваги над іншими.

Стратегія фокусування ґрунтується на виборі одного з сегментів галузевого ринку і досягнення на ньому безумовних конкурентних переваг шляхом реалізації однієї з вищезазначених стратегій.

**Теорія соціальної відповідальності.** Під терміном «соціальна відповідальність» розуміють ті зобов'язання, які фірма несе перед суспільством, в якому вона працює. Деталізовані інтерпретації соціальної відповідальності відрізняються трактуванням ряду суттєвих положень.

Так, Р.М. Ходжеттс вказує, що найчастіше організації вважають складовими частинами соціальної відповідальності забезпечення рівних можливостей (зокрема, законодавство, працевлаштування національних меншин та інвалідів, дискримінація жінок), вирішення екологічних проблем.