

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Менеджмент»
вибіркових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Облік і аудит

за темою - Історія розвитку менеджменту

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол
від 15.08.2022 № 1

Розробники: старший викладач циклової комісії економіки та управління,
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та адміністрування Кременчуцького інституту ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», к.е.н., доцент Єфременко А.Г.

План лекцій:

1. Історія розвитку управлінської науки у світі та в Україні.
2. Класичні теорії менеджменту, їх зміст, особливості та сфера застосування.
3. Характеристика сучасних підходів до управління організаціями.
4. Функції та технології менеджменту

Рекомендована література:

Основна:

1. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с.
2. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. / І.І. Свидрук, Ю.І. Осік – Алма-Ата: «Бастау», 2017. – 360 с.
3. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: АМУ, 2015. 268 с.
4. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смуґаста типографія, 2016. 219 с.
5. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
6. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліґа-Прес, 2018. 370 с
7. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія / О. О. Трут. – Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.
8. Управління бізнесом: [Навч.посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.
9. Управління організаційним розвитком підприємства: [Навч. посібн] / В. П. Горьовий, Ю.В. Біляк, М.О.Самофалова – К. : ЦП «Компринт», 2019. – 360с.
10. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліґа-Прес, 2018. 370 с.
11. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
12. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.

13. Управління персоналом : підручник / Шубалий О.М. [та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О.М. ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
14. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.
15. Управління персоналом : підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] К.: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
16. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
17. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.
18. Управління бізнесом: [Навч. посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.
19. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О.П., Островерхов В.М.]; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с.
20. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
21. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
22. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик; Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса: ОНУ, 2016 . Ч. 1. 2016. 250 с.

Додаткова:

23. Шоробура І.М., Долинська О.О., Практикум з менеджменту: [посібник]. Хмельницький: Цюпак, 2017. 285 с.
24. Щебліна І.О., Грибова Д.В., Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: Вид. буд. Мелітоп. міськдрук, 2015. 479 с. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
25. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник: 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
26. Svydruk I. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / scientific edited by

М. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. – Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. – Vol. 2. – 317 p.

27. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с

28. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

29. Сорока П.М., Харченко В.В., Харченко Г.А. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: [Навч.посібн]/ П.М. Сорока, В.В. Харченко, Г.А. Харченко. - К.: НУБіП, 2019. - 518 с.

30. Соціально-економічні аспекти управління розвитком та безпекою економічної системи України: колективна монографія / М. Ю. Барна, М. А. Кальницька, О. І. Клепанчук, І. О. Корчинський, Р. П. Підлипна, І. І. Свидрук, Б. Б. Семак, О. Г. Сидорчук, О. О. Трут, Ю. І. Турянський. — Львів : Вид-во ЛТЕУ, ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. — 502 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

31. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.

32. <https://ekadrovik.mcfr.ua/>

33. <http://www.business-inform.net/main/>

34. <http://www.management.com.ua/>

Текст лекції

1 Історія розвитку управлінської науки у світі та в Україні.

Необхідність в управлінській діяльності виникла фактично на перших етапах становлення людського суспільства.

Більшість вчених вважає, що управління у своєму розумінні існувало з тих часів, коли людина за допомогою «батога та пряника» змусила іншу людину зробити що-небудь наперед визначене. Практика управління така ж давня, як існування людства. Навіть первісні люди жили організованими групами – примітивними формами організації. Джерела сучасного менеджменту знаходимо у діях Мойсея при виведенні ізраїльтян з Єгипту, трактатах мислителів Древнього Китаю. Стародавні вчені встановили важливі організації, висловили основні ідеї, які є близькими до основ сучасного менеджменту.

Однією з найбільш давніх цивілізацій є шумерська культура, відома, письмовими документами, складеними 3000 років до н.е. Жреці в шумерському місті Ур (територія сучасного Іраку) подавали у визначеному порядку звіти головному жерцю. Ці дії термінологією сучасного менеджменту можна кваліфікувати як адміністративний контроль на базі звітності. Оскільки шумери усвідомлювали необхідність організаційного

контролю, фактично найдавнішими письмовими документами в світі є п'ятитисячолітні рахунки їх інвентаризацій. Цілком імовірно, що управлінські потреби цієї давньої цивілізації сприяли винайденню в шумерської писменності.

У стародавніх римлян також знаходимо чимало прикладів ефективного управління. Можливо, найвідоміший з них – реорганізація імперії імператором *Діоклетіаном*. Ставши на престол у 284 р. до н.е. *Діоклетіан* зрозумів, що його імперія стала некерованою, надто багато питань імператор був змушений вирішувати особисто. Він запропонував нову структуру з більшою кількістю рівнів управління, що дозволило *оптимізувати співвідношення централізації та децентралізації влади*.

Важливий внесок у формуванні передумов управлінської теорії зробила церква, запровадивши описи обов'язків священнослужителів різних рівнів. Чітке формулювання їх обов'язків забезпечувало надходження інформації (розпоряджень) від Папи Римського до мирян, тобто була створена ефективна комунікаційна мережа.

Хоча давні цивілізації та церква подають приклади ефективної практики управління, технічні впровадження періоду промислової революції здійснили більш динамічний вплив на розвиток теорії менеджменту. Це наочно виявилось в історії Великобританії в період з 1700 до 1785 рр., коли в організації виробництва виготовляли продукцію у власних домівках. У цьому столітті спочатку виникла система кустарної промисловості, коли виробники виготовляли продукцію у власних домівках. Однак невдовзі з'явилися підприємливі люди, які пропонували забезпечити кожного виробника необхідними матеріалами за умови сплати їм визначеної суми за кожну виготовлену одиницю продукції. Нарешті з'явилася фабрична система, для якої характерним є розміщення під одним дахом багатьох верстатів, що працювали за допомогою енергії.

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.

Потреба в науці про менеджмент виникла наприкінці XIX – на початку XX ст.. і пов'язана з появою великого машинного виробництва.

Етапи розвитку менеджменту як науки

- 1 Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва
- 2 Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків
- 3 Побудова систем управління, орієнтованих на ринок

- 4 Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення
- 5 Формування системного та ситуаційного підходів
- 6 Комп'ютеризація управлінських процесів

Етапи розвитку управлінської науки в радянський та пострадянський періоди.

Таблиця 2.1.1

Етапи розвитку управлінської науки

1	Жовтень 1917р.- Березень 1921 р.	Розроблялись форми и методи державного управління виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, адміністрування та державне регулювання
2	1921 -1 928 рр.	Здійснювалось подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, були зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести і синдикати, а також формально вивчались можливо участі працівників в управлінні
3	1929 - 1945 рр	Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, увагу приділяли вдосконаленню структур управління, методів підходу і підготовки кадрів, планування і організації виробництва
4	1946 - 1965 рр.	Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої системи управління, що врешті-решт призвела до поглиблення адміністрування
5	1965 – 1975 рр.	Була створена служба проведення господарської реформи через посилення ролі економічних методів управління
6	1985 р. і донині	Цей період характеризується проведенням економічних ринкових реформ в умовах розвитку незалежної національної економіки України

Хронологія науки про управління (таблиця 3.3)

2 Класичні теорії менеджменту, їх зміст, особливості та сфера застосування.

Систематизуючи виникнення і формування науки управління як самостійної галузі знань, узагальнюючи розвиток управлінської думки в світі, можна виділити основні етапи становлення та конкретні підходи до розуміння управління і суті управлінської праці. Існують основні підходи у характеристиці розвитку менеджменту.

Підхід на засадах виділення різних шкіл менеджменту, процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід. Крім того всі вчення про управління можна поділити на дві великі групи: одномірні та систематичні.

Одномірні вчення досліджують окремо людину, роботу (задачі), адміністрування.

Систематичні вчення досліджують управління як багатопланове, комплексне явище, що не є статичним. Його динамічні зміни пов'язані зі складовими як внутрішнього так і зовнішнього середовища.

Прийнято розрізняти п'ять основних шкіл менеджменту, що розвивались протягом 19-20 сторіччя: (таб. 2.2.1)

- 1 Школа наукового управління;
- 2 Класична адміністративна школа;
- 3 Школа людських стосунків;
- 4 Школа соціальних систем (або наук поведінки);
- 5 Емпірична школа (або школа кількісного підходу).

Таблиця 2.2.1

Особливості управління організаціями до 1990 року

Невелика кількість керівників вищої ланки
Менше ніж в сучасних умовах, пропозиції між чисельністю керівників і робітників
Невелика чисельність керівників середньої ланки
Переважаюче використання адміністративних методів управління

Теорія (школа) наукового управління (1885-1920) найтісніше пов'язана з роботами Ф.Тейлора, Френка і Лілії Гілберт, Генрі Ганта. Займалися спостереженнями, замірами й аналізом операцій ручної праці на виробництві, нормуванням праці та стимулюванням трудового внеску.

Класична теорія (школа) управління (1920-1950), яку започаткував А. Файоль. Він описав першим функції менеджменту та вніс суттєвий вклад в систематизацію підходу до управління всією організацією

Теорія (школа) людських стосунків (1930-1950), яку заснували М. Паркер, Фоллет та Елтон Мейо. Ця школа рекомендувала використовувати прийоми управління людськими взаєминами шляхом впливу безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей опитування на роботі.

Теорія 9 (школа) поведінських наук (з 1950р.) формувалася К. Аджирісом, Р. Лайкертом, Мак-Грегором, Ф. Герцбергом. В основі цієї теорії лежать методи налагодження міжособистісних стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів

Школа (теорія) (кількісний підхід) науки управління (з 1950 р.). основою школи є дослідження моделей систем управління. Найбільш відомими представниками цієї школи є Д. Марч, Г Саймон, Д. Томпсон, Н. Лоуренс

3 Характеристика сучасних підходів до управління організаціями.

Розподіл менеджменту на стадії або етапи було вперше здійснено Анрі Файолем у 1914 році. Він виокремив у менеджменті п'ять стадій: передбачення, організацію, розпорядництво, погоджування і контроль.

Передбачати – встановлювати програму дій;

Організовувати – будувати подвійний організм підприємства: матеріальний і соціальний;

Розпоряджатися – приводити в дію персонал підприємства;

Узгоджувати – зв'язувати і об'єднувати, поєднувати всі дії і всі зусилля; *Контролювати* – спостерігати, щоб все відбувалось згідно встановлених правил і відданих розпоряджень.

Процесний підхід в управлінні розвивали Г.Фейо, Р.Девіс. вони сформулювали визначення функцій менеджменту, як циклу діяльності, що повторюється, є незалежним, спрямованим на досягнення організаційних цілей.

У 50-ті роки ХХ ст.. У. Ньюмен розробив теорію процесного підходу, основою якої була теорія А. Файоля, але в той же час вона мала власні особливості.

Процесний підхід в менеджменті було зорієнтовано на пошук загальних принципів, які б створили загальну філософію і теорію менеджменту. Рух вперед економічних відносин, розповсюдження досягнень НТП, розвиток нових організаційних форм, динамізм ринків вимагали універсальних рецептів вирішення організаційних проблем. Саме це і намагались зробити дослідники в рамках процесного підходу.

Сучасний процесний підхід в менеджменті розвивається з урахуванням:

- Існування багатьох підходів на основі принципів та процесу;
- Змін у навчанні менеджерів;
- Зростання ролі зовнішнього середовища у діяльності організацій;
- Підвищення відповідальності менеджменту;
- Існування інших наукових точок зору щодо підходів у розвитку менеджменту.

Системний підхід базується на використанні теорії систем у менеджменті з кінця 50-х років XX ст.. *Система* – це сукупність взаємопов’язаних елементів (частин), які при постійній взаємодії визначають її характер. Усі організації (об’єкти управління) є системами, які складаються з певних елементів.

Система – це сукупність взаємопов’язаних взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей, і ґрунтується на принципах самоорганізації, енергії і розвитку.

Системний підхід у менеджменті характеризується взаємозалежністю та взаємним впливом всіх без винятку елементів організації.

Системний підхід є різновидом традиційних поглядів на питання структури, управління розподілу влади, відношення до впровадження змін, конфліктів та інших загальних організаційних проблем.

Усі організації є відкритими системами, які складаються з таких елементів, як структура, завдання, технологія, персонал, цілі, місія, корпоративна культура (рис. 2.3.1).

Великі частини систем можуть утворювати підсистеми (відділи, цехи, служби). В менеджменті вивчають всі підсистеми організації (технічну, економічну, соціальну)

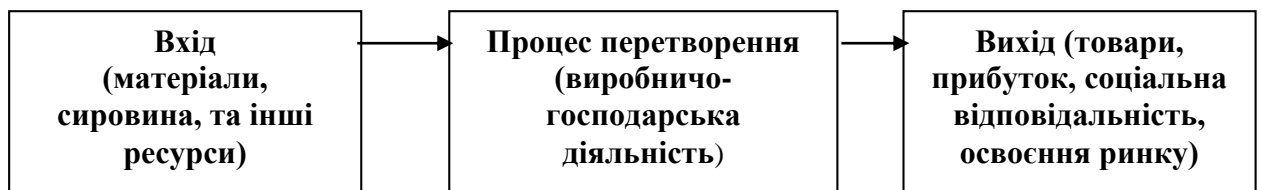


Рис.2.3.1 Графічне зображення організації як відкритої системи

Ситуаційний підхід розроблений в 60 –х роках впливає з поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного часу.

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

Ситуаційний підхід є відповіддю на вплив зовнішнього середовища. Для виживання та ефективного функціонування, організації вимушені адаптуватись до проблем, що виникають шляхом розробки відповідних

управлінських рішень. При цьому менеджер повинен:

- Розуміти процес управління, аспекти індивідуальної та групової поведінки, процедури системного аналізу, методи планування, мотивації і контролю, кількісні методи прийняття рішень;
- Уміти оцінювати сильні та слабкі сторони методик, які використовуються;
- Правильно оцінювати фактори, які відіграють найважливішу роль у даній ситуації, і прораховувати ефект від іншого співвідношення змінних величин;
- Знаходити прийоми менеджменту, які будуть мати найменший негативний ефект.

Засновником нового підходу в менеджменті, який було названо ситуаційним, став Ігор Ансофф. Сутністю є те, що одні і ті самі функції управління по-різному реалізуються в конкретних ситуаціях.

Завдання менеджера в цих умовах полягає в тому, що на основі проведення всебічного аналізу чинників, які створили ситуацію, обрати найкращі прийоми та методи вирішення проблем, враховуючи можливості організації.

Існуючий ситуаційний підхід в менеджменті виділяє чотири обов'язкові дії, які повинні здійснюватися при управлінні організацією:

- ✓ Аналіз ситуації з точки зору впливу на її організацію;
- ✓ Визначення підходу та способу реагування;
- ✓ Використання стилю управління у відповідності до можливостей та традицій організації;
- ✓ Здійснення змін з метою адаптації організації до ситуації та досягнення максимальної ефективності.

Таблиця 2.3.1

Періодизація головних проблем менеджменту та шляхи їх вирішення

Період, роки Період, роки	Головні проблеми підприємства	Ключові рішення менеджменту	Наукові школи і підходи
1885-1920		Аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів, застосування стимулювання працівників	Наукове управління

1920-1950	Ефективне функціонування великої організації	Підходи до вдосконалення управління організацією в цілому, формування ієрархічних структур менеджменту	Класична, раціоналістична або адміністративна школа в управлінні
1936-1955	Максимізація випуску продукції і зростання ефективності	Зростання продуктивності праці	Школа людських стосунків і поведінкових наук
1956-1970	Управлінський контроль за всіма параметрами	Побудова і взаємодія систем	Системний підхід
1971-1980	Забезпечення конкуренції і завоювання ринків	Стратегічне планування	Ситуаційний підхід
1981-1985	Ефективність реалізації цілей	Формування культури організації	Ситуаційний підхід
1986-1990	Адаптація до змін	Інноваційний менеджмент	Ситуаційний підхід
Сучасність	Максимальне використання всіх можливостей менеджменту	Лідерство	Ситуаційний та новий підходи

4. Функції та технології менеджменту

Функція (лат. Funktio) – означає діяльність, робота, дія.

Функція менеджменту – це конкретний вид діяльності, що виражає напрями або стадії процесу управління в організації.

Функції менеджменту виникли внаслідок поділу та спеціалізації праці.

Функції менеджменту відображають сутність та зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Функції менеджменту можна класифікувати за ознакою їхнього місця в менеджменті.

Основні функції – це ті, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах; **часткові** (спеціальні), за допомогою яких здійснюються лише певні управлінські процеси.

За ознакою об'єкта – це функції управління підприємством, цехом, товарним відділом, бригадою, дільницею.

За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності – це функції управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією.

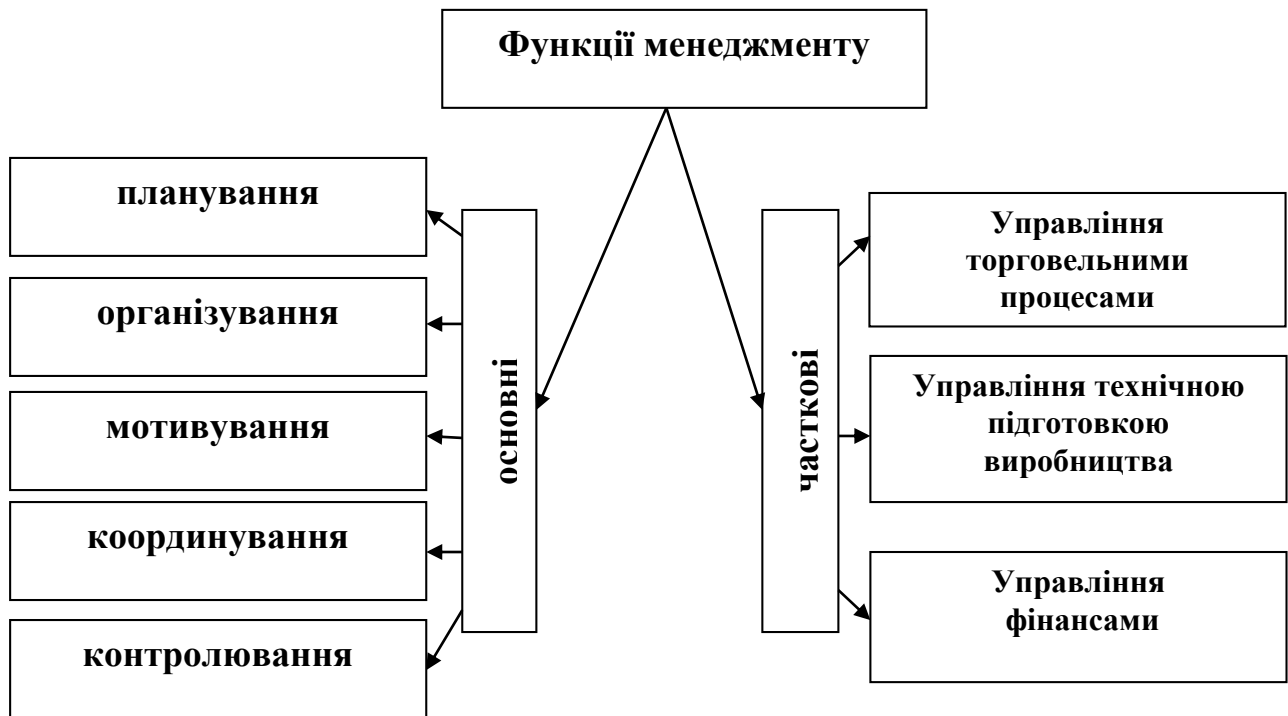


Рис. 2.3.1.1 Класифікація функцій менеджменту за ознакою їхнього місця у менеджменті (плакат)

Процес менеджменту – це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою виконання визначених завдань та досягнення поставлених цілей організації.



Рис. 2.3.1.2 Складові частини менеджменту *(плакат)*

Рис. 2.3.1.3 Принципова схема процесу менеджменту організації
(плакат)

Рис. 2.3.1.4 Принципова схема взаємозв'язків і взаємодії функцій
менеджменту в процесі управління організацією *(плакат)*