

УДК 65.012.4

М.І. Дрогомирецька, к.е.н., доцент

ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХНЯ РОЛЬ У ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Розглянуто еволюцію наукових поглядів щодо визначення сутності принципів менеджменту, доведено, що більшість із них все ще не втратили своєї актуальності в умовах сьогодення.

Ключові слова: принципи менеджменту, школа адміністративного управління, школа наукового управління.

М.Drohomiretskiy

FORMATION AND DEVELOPMENT MANAGEMENT PRINCIPLES AND THEIR ROLE IN MODERN BUSINESS ORGANIZATIONS

The given essay is dedicated to the determination of the essence of the main principles of management, presented in the scientific literature. The author proved that the majority of these principles still have not lost their relevance in the modern economic conditions.

Keywords: principles of management, scientific management, administrative management theory school.

М.И. Дрогомирецкая

СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА И ИХ РОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Рассмотрена эволюция научных взглядов относительно определения сущности принципов менеджмента, доказано, что большинство из них все еще не утратили своей актуальности в современных условиях.

Ключевые слова: принципы менеджмента, школа административного управления, школа научного управления.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Будь-які зміни, що відбуваються у політичному й економічному житті суспільства, неодмінно наповнюють новим змістом теорію і

практику менеджменту, а, значить, і основні його принципи, що являють собою науково обґрунтовані положення та уявлення про управлінську діяльність.

Загалом, формування принципів менеджменту, відбувається під впливом системи пріоритетів і цінностей, що панують у тій чи іншій організації. Саме за допомогою таких принципів керуюча система встановлює правила дій і поведінки, обов'язкові для всіх підпорядкованих їй суб'єктів, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття і реалізації управлінських рішень, забезпечує вибір адекватних ситуації методів управління.

У складних економічних умовах сучасності, не спираючись на перевірені практикою принципи менеджменту, навряд чи можливо забезпечити ефективний розвиток будь-якої організації. У зв'язку з цим необхідно мати уявлення про те, як змінювалися основні наукові погляди щодо визначення сутності принципів менеджменту.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Незважаючи на широкий спектр наукових досліджень, присвячених різноманітним аспектам теорії і практики управління організаціями, вважаємо, що проблема становлення і розвитку принципів менеджменту все ще потребує подальшого вивчення з урахуванням змін, які наразі відбуваються у всіх сферах суспільного життя.

Цілі статті. Систематизувати різноманітні наукові погляди щодо визначення сутності принципів менеджменту і з'ясувати, чи не втратили вони своєї актуальності в умовах сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Із самого початку існування людства його праця носила усвідомлений характер і була певною мірою організована. Щоденні справи вимагали певного підпорядкування одних людей волі інших. Із розвитком цивілізації процеси управління ускладнювалися, у них з'являлися елементи передбачення, розрахунків, і ті, хто вмів це робити, ставали жерцями, фараонами, міністрами. Вони втілювали мудрість, владу і володіли багатством у своєму суспільстві.

Перші спроби сформулювати принципи управління відбувалися ще в доісторичні часи. Так, принципи управління

домашнім господарством і сільськогосподарським маєтком розглядав у своїх роботах давньогрецький письменник, історик та політичний діяч Ксенофонт (приблизно 444 – 356 рр. до н.е.).

Вагомий внесок у розуміння того, як слід керувати державою, зробив також відомий італійський державний діяч і мислитель Нікколо Макіавеллі (1469—1527). У книзі “Правитель” він сформулював власні рекомендації щодо організації управління державою, норми поведінки керівників: “Монарх мусить бути одночасно і людиною і звіром, і левом і лисицею. Він не повинен тримати слова, якщо це може повернутися проти нього”. Мислитель вважав, що володаря повинні і любити, і боятися. Оскільки цього одночасно досягнути неможливо, то потрібно віддати перевагу страхом, бо любов є мінливою, а страх перед покаранням завжди ефективний [1, с. 39].

Історичний розвиток науки і практики управління свідчить про наявність різних підходів до розуміння сутності принципів менеджменту. Скажімо, основоположникам наукового управління Ф. Тейлору (1856 – 1915 рр.), Г. Емерсону (1853 – 1931 рр.) та А. Файолю (1861 – 1925 рр.) вдалося розробити універсальні правила досягнення ефективності будь-якої системи управління.

Пройшовши шлях від робітника до головного інженера сталеливарної компанії, Фредерік Тейлор особливу увагу приділяв питанням нормування праці, організації робочих місць і аналізу трудових процесів на основі вдосконаленої методики обліку витрат робочого часу. Одного разу, працюючи в кріслі керівника, він почав спостерігати за тим, як підпорядковані йому робітники вантажать вугілля. Виявилось, що люди працювали вкрай нераціонально, здійснюючи зайві рухи, обираючи неправильні маршрути і неекономно витрачаючи власні сили. Таку ситуацію потрібно було якнайшвидше виправити, щоб досягти максимального підвищення продуктивності праці робітників, тому Ф. Тейлор почав проводити спеціальні дослідження з секундоміром та іншими приладами, які давали можливість вимірювати процес праці. В результаті таких маніпуляцій йому вдалося розробити чітку систему організації праці, яку він згодом представив у своїй науковій праці “Принципи наукового управління” (1911 р.).

В основу системи Тейлора було покладено чотири принципи управління індивідуальною працею робітників, зокрема:

науковий підхід до виконання кожного елемента роботи – означає, що на практиці керівники, як правило, не знають, який обсяг роботи може виконати робітник при оптимальних умовах, а робітники не мають уявлення, чого саме від них очікують, тому досягти відповідності між вимогами керівників і очікуваннями робітників можна лише за умови дослідження окремих елементів процесу праці;

науковий підхід до підбору, навчання і тренування робітників – має на увазі, що для кожного виду робіт потрібно було підбирати відповідного робітника, що мав би для цього необхідні здібності. Для перевірки здібностей робітників було запропоновано використовувати спеціальні тести, а наукове вивчення витрат часу, дослідження робочих операцій та зусиль було спрямоване на тренування і навчання робітника для досягнення ним максимальної ефективності у процесі праці;

кооперація з робітниками – обидві сторони, які беруть участь у трудовому процесі, повинні зосереджувати всю свою увагу на підвищенні ефективності виробництва;

розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками – означає, що керівники зобов'язані давати робітникам науково обґрунтоване завдання і здійснювати безперервний контроль за його виконанням. У свою чергу, робітники зобов'язані виконувати доручене їм завдання, використовуючи науково обґрунтовані методи роботи [2, с. 50].

На перший погляд принципи Тейлора здаються очевидними, але щоб розробити їх, науковець експериментував протягом 20 років. Великою заслугою вченого є не просто декларування, а реалізація сформульованих ним принципів на практиці і досягнення вражаючих успіхів в процесі управління виробничими процесами. Хоча ці принципи стосувалися лише порядку планування і контролю за виконанням роботи, їх можна вважати відправною точкою для подальших досліджень у галузі управління.

Той факт, що Фредерік Тейлор починав свою кар'єру простим робітником, безумовно, вплинув на його подальші уявлення про сутність управління організацією. На відміну від нього, науковці, які вважаються засновниками школи адміністративного управління, більш відомої, як класична школа, мали безпосередній досвід роботи на керівних посадах вищої ланки управління у великому

бізнесі. Так, Анрі Файоль керував французькою вуглевидобувною компанією, Лінделл Урвік (1908 – 1975) був консультантом з питань управління в Англії, а Джеймс Д. Муні (1892 – 1960) працював під керівництвом Альфреда П. Слоуна в компанії "General Motors".

Перші наукові праці основоположника адміністративної школи управління – француза Анрі Файоля було присвячено геології і техніці безпеки при роботі на шахті. Однак інтерес до управління незабаром переміг після того, як він зайняв керівну посаду на одній із гірничодобувних компаній Франції. Під керівництвом талановитого організатора компанія досить швидко зміцнила своє становище в галузі, а Файоль вирішив узагальнити напрацьовані ним схеми у своїй книзі під назвою "Загальний і адміністративний менеджмент", яка побачила світ у 1916 р.

Французький інженер Анрі Файоль запропонував 14 принципів управління [3, с. 89], з використанням яких пов'язував успіх організації (табл. 1).

Таблиця 1

Універсальні принципи управління А. Файоля

Принципи	Характеристика
Розподіл праці	Спеціалізація робіт для ефективного використання робочої сили
Влада і відповідальність	Кожному працівнику має бути делеговано повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи
Дисципліна	Взаємовідносини всередині організації повинні бути формалізованими за рахунок встановлення певних правил та інструкцій, виконання яких є обов'язковим
Єдиноначальність	Кожний робітник одержує розпорядження лише від безпосереднього керівника
Єдність дій	Усі дії повинні проводитися згідно з визначеною метою і під наглядом керівника
Підпорядкованість особистих інтересів загальним	Інтереси окремої людини не повинні бути важливішими за інтереси всієї організації
Винагорода персоналу	Винагорода за працю повинна бути справедливою, відповідати внеску і очікуванням робітників
Централізація	Процеси в організації мають бути централізованими.
Ієрархія або "скалярний ланцюг"	Нерозривний "ланцюг" команд, по якому передаються всі розпорядження й здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії в організації

Порядок	І робітники, і засоби виробництва повинні знаходитися на визначеному для них місці
Справедливість	Керівник має навчитися уявляти себе на місці підлеглого, бачити ситуацію його очима
Стабільність складу персоналу	Орієнтація працівників на лояльність до організації і на довгострокову роботу в ній
Ініціатива	Робітникам потрібно давати можливість проявляти власні здібності, щоб вони відчували свою причетність до організації
Корпоративний дух	Співробітники повинні усвідомлювати свою єдність у досягненні мети організації

Вважаючи запропоновані ним принципи універсальними, А.Файоль був переконаний у тому, що їх застосування на практиці повинно мати гнучкий характер, залежати від ситуації, в якій здійснюється управління [4, с. 72].

Ідея універсальності, пристосування принципів менеджменту до будь-якого виду підприємництва знайшла своїх прихильників не лише у Франції. В Англії вона була поширена Лінделлом Урвіком, якому вдалося конкретизувати основні положення Анрі Файоля. Отож, пропозиції Урвіка полягають у наступному:

чітка побудова формальної організації; відповідність працівників структурі організації;

основні елементи адміністративної діяльності – це планування, адаптація, комплектування штатів керівництва, координація, звітність і складання бюджету;

створення спеціального штабу для розробки рекомендацій керівництву організації; створення генерального штабу для підготовки та передачі наказів керівника, контролю поточної роботи і надання допомоги керівникові в організації діяльності фахівців апарату управління;

делегування частини прав і відповідальності лінійним керівникам;

спеціалізація управлінських працівників за ознакою мети, операції, типу споживача чи географічному регіону;

чітко визначені у письмовому вигляді: права, обов'язки, відповідальність і взаємозв'язки з іншими працівниками [5].

Суттєвий вклад в теорію управління був зроблений також видатним представником класичної школи наукового управління

Гаррінгтоном Емерсоном. Інженер-механік, який який одержав освіту в Німеччині і працював в США. Знамениті принципи продуктивності, запропоновані американським дослідником у сфері менеджменту, стали основою раціональної організації праці на промисловому підприємстві і навіть в сучасних умовах ефективно використовуються у практиці управління.

Наведемо всі дванадцять принципів продуктивності у тому порядку, в якому вони були сформульовані автором:

вихідний пункт управління – це чітко поставлена і сформульована мета виробництва, досягнення якої мають прагнути керівники і підлеглі на всіх рівнях управління;

здоровий глузд у визначенні помилок і пошуку їх причин;

компетентне консультування на основі залучення кваліфікованих фахівців із метою удосконалення системи управління;

дотримання дисципліни і підпорядкування всіх членів колективу встановленим правилам в організації;

справедливе ставлення до персоналу;

швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік;

диспетчеризація робіт, тобто їх планування;

складання і використання норм і розкладів, що дають змогу точно визначати всі недоліки і зменшувати можливі втрати через них;

стандартизація і нормалізація умов, що забезпечують найкращі результати;

нормування операцій, що передбачає регламентування часу на їх виконання;

застосування письмових стандартних інструкцій для робітників;

обов'язкова винагорода за продуктивність [3, с. 87; 4, с. 74].

У той же час основні положення теорії наукового управління були доопрацьовані і впроваджені у масове виробництво яскравим представником класичної школи – американським промисловцем, власником автомобільного заводу Генрі Фордом (1863 – 1947 рр.). Широке використання машин, глибокий розподіл праці робітників дали змогу видатному управлінцю досягти найвищої на той час продуктивності з мінімальною собівартістю продукції.

Серед організаційно-технічних принципів менеджменту,

запропонованих Г. Фордом, слід виділити наступні:

побудована чітко по вертикалі організація управління кількома організаціями, управління всіма частинами та етапами виробництва з єдиного центру;

масове виробництво, що забезпечує мінімальну вартість і задовольняє потреби масового попиту покупців і є максимально прибутковим;

розвиток стандартизації, що дозволяє швидко і без зайвих витрат переходити на випуск нових видів продукції;

конвеєр з глибоким поділом праці, що поділяється на сотні і тисячі дрібних операцій. Це дало змогу зробити виробництво безперервним, масовим і, разом з тим, досить дешевим. Праця на такому потоці не вимагала високої кваліфікації;

постійне удосконалення системи управління виробництвом [3, с. 86; 4, с. 72].

У ході проведення даного дослідження нами було виявлено, що в діяльності сучасних організацій найважливішими стають ті принципи менеджменту, які дають змогу повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації: розвиток творчих здібностей персоналу; залучення співробітників до розробки управлінських рішень; опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу та особисті контакти працівників із зовнішніх оточенням; використання таких методів співпраці з людьми, які забезпечують їх задоволення роботою; постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми і організацій, які з нею співпрацюють; орієнтація на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень; обов'язкове визначення розміру внеску працівника у загальні результати; орієнтація на перспективу розвитку; опора на загальнолюдські цінності та соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством загалом.

Деякі сучасні автори обґрунтовують лише один, але надзвичайно важливий, на їхню думку, принцип менеджменту. Скажімо, Бобу Нельсону, автору книги «Менеджмент для початківців» [6], належить формула найважливішого принципу менеджменту, пов'язаного з мотивацією: “Ви отримуєте те, що заохочуєте” (You get what you reward). Ідея цього справді важливого принципу полягає начебто у простому твердженні: поведінка, яка винагороджується, буде повторюватися, але у згаданому стислому,

майже віршованому, вигляді цей принцип було сформульовано лише нещодавно.

Не менш відомим для менеджерів є дещо жартівливий принцип Пітера (The Peter Principle), згідно з яким в організаційній ієрархії кожен працівник має тенденцію підніматися до того рівня, аж поки стане некомпетентним, а тому менеджери мають дбати про таке просування, за якого завдання, що постають перед працівником, не повинні перевищувати їхні можливості.

Таким чином, можемо зробити висновок, що подібних принципів у сучасному менеджменті є чимало. Безумовно, їх варто брати до уваги і використовувати за призначенням. При цьому, набір принципів менеджменту у практичному застосуванні конкретної організації може бути різним, оскільки залежить в першу чергу від її місії, профілю діяльності, обсягів виробництва, складності продукції, контрагентських зв'язків, широти асортименту продукції чи послуг тощо.

Висновки.

На основі попередніх міркувань можна зробити висновок про те, що під час здійснення тих чи інших управлінських процесів у сучасній практиці менеджменту використовують цілу низку спеціальних принципів, в яких узагальнено, з одного боку, існуючі закони і закономірності, а з іншого, – досвід управління, який виправдав себе.

Відтак, принципи менеджменту виступають своєрідними нормами управлінської діяльності, які повинні не тільки враховувати основні тенденції і вимоги до сучасного управління, але й бути доступними для змін і доповнень з урахуванням розвитку теорії і практики управління.

1. Піча В.М. Політологія: Підручник для студентів вищих навчальних освіти / В.М. Піча, Н.М. Хома. – Львів: “Магнолія Плюс”, 2005. – 304 с.

2. Стадник В.В. Менеджмент: Посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.

3. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: “Кондор”, 2008. – 664 с.

4. Скібіцька Л.І. Менеджмент. Навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2007. – 416 с.

5. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посібник / О.Д. Сердюк. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 432 с.

6. Bob Nelson, Peter Economy. The Management Bible. - www.longhallconsulting.com.