



ФОРМУВАННЯ ТА СТАНОВЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В НАУКОВІЙ ТА АДМІНІСТРАТИВНІЙ ШКОЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ

За умов конкуренції життєздатність кожного підприємства та його успіх значною мірою залежать від досвіду та ефективності менеджменту. Досвід і вміння правильно діяти є єдиними перевагами, які має підприємство в конкурентній економіці.

У першій половині ХХ століття виникла низка відомих шкіл управлінської думки. Різні школи розвивалися й удосконалювалися переважно в Америці, яку більшість вчених вважають батьківщиною сучасного менеджменту. Кожна із шкіл зробила вагомий внесок у розвиток науки управління, а тому навіть найвідоміші успішні сучасні організації дотепер використовують методи та принципи управління, що були започатковані різними науковими школами менеджменту.

Економіка нашої держави перебуває у складному становищі, що в першу чергу пов'язане з кризою менеджменту. Багато керівників підприємств ще досі не можуть усвідомити всієї важливості побудови ефективної системи менеджменту, від якої значною мірою залежать результати господарювання.

Основні положення класичної школи менеджменту знайшли свій подальший розвиток і у теорії "Х" Д.Макгрегора, який є представником "людських відносин". Згідно з його теорією при розгляді поведінки людини в організації вважалось насамперед, що вона не любить своєї роботи, вимагає примусу, авторитарного керівництва, контролю.

Це ще раз підтверджує той факт, що необхідно базуватись на положеннях наукової та адміністративної школи менеджменту, оскільки дуже важливою є наукова організація праці на всіх рівнях організаційної структури та застосування методів адміністрування, що і є предметом розгляду у статті.

Для сучасної України характерна криза менеджменту, що спричинена застарілими стереопитами організації управління. Багато керівників ще й досі використовують засади адміністративно-командної системи управління, що і призводить до багатьох недоліків і прорахунків у їх роботі.

Кризи є звичним явищем управління, проте щодо виходу з них постійно допускаються одні й ті ж помилки. На прикладі відомих успішних управлінців шкіл наукового та адміністративного менеджменту у статті розкриваються основні переваги та недоліки застосування основоположних принципів і методів організації управлінської праці та проблеми і прорахунки, з якими зустрічається на своєму шляху кожний менеджер.

Багато науковців по-різному сприймають та характеризують наукову та адміністративну школу менеджменту, але всі вони схильні до думки про те, що, незважаючи на ті прорахунки, які були характерними для цих шкіл, їх представники внесли вагомий вклад у розвиток сучасних моделей методів управління.

Метою даної статті є розкриття основоположних принципів та методів організації менеджменту, які були характерними для наукової та адміністративної школи управління, їх переваг та недоліків.

Основоположником класичної школи і засновником американської науки управління прийнято вважати Ф. Тейлора (1856-1915 рр.).

Його праці містять конкретні рекомендації щодо поліпшення використання праці робітників і засобів виробництва, введення чіткого регламенту і стандартів

на засоби праці, інструменти, робочі операції і рухи, чіткого обліку робочого часу, використання диференційованої оплати праці тощо.

Для досягнення максимальної продуктивності праці він рекомендував забезпечити правильне поєднання трьох елементів: 1) конкретного завдання, встановленого на підставі реальних спостережень; 2) визначеної норми часу; 3) особливого методу роботи.

Тейлор рекомендував дотримуватися чотирьох принципів управлінської науки:

- 1) наукового вивчення кожного завдання і розвитку наукових методів;
- 2) копіткого підбору працівників і стимулювання виконання завдань;
- 3) підтримання тісного контакту з працівниками;
- 4) по можливості здійснювати поділ кожної роботи.

Щоб досягти ефекту, Тейлор запровадив норми виробітку. Це дало змогу перейти від управління "наосліп" до управління, при якому розподіл робіт, контроль та інші функції здійснювалися на основі точного розрахунку[7].

Тейлор пропагував активне управління виробництвом, суть якого бачив у тому, щоб робота кожного виконавця планувалась керівником хоча б на день наперед і щоб кожний працівник мав інструктивні карти з визначенням конкретного завдання, засобів, методів і прийомів його виконання.

У працях Тейлора висловлювалася думка, що за умов високої складності виробництва перше місце посідає не організатор, а організаційна система. Роль спеціаліста-організатора, на його думку, полягає в організації самої системи, а всі ділові питання повинні вирішуватися системою, а не "геніями організації"[3].

Основні теоретичні положення викладені у працях Тейлора "Управління фабрикою" (1903), "Принципи наукового управління" (1911), "Свідчення перед спеціальною комісією Конгресу" (1912). У своїх працях він розробив ряд принципів і методів наукової організації праці, заснованих на вивченні дій робітника з допомогою хронометражу, стандартизації прийомів і знарядь праці. Він сформулював такі принципи наукового управління :

1. Розробка оптимальних методів виконання роботи на базі наукового вивчення витрат часу, дій і зусиль працівників;
2. Абсолютне дотримання розроблених на науковій основі стандартів і правил;
3. Підбір, навчання і розміщення працівників на ті робочі місця і завдання, на яких вони будуть найбільш корисними;
4. Оплата за результатами;
5. Використання функціональних менеджерів, що здійснюють обмірковування робіт і контролювання спеціалізованих напрямів робіт;
6. Підтримка дружніх стосунків між робітниками і менеджерами з метою забезпечення можливості здійснення наукового управління.

Щоправда, Тейлор розглядає керівні кадри як фактор обмеження можливості для прийняття рішень всередині організації. Фактично, він бачить робітників не більше ніж компонентами машини, що нею керують згори.

Тейлору вдалося заявити про менеджмент уголо, його праця мала значний вплив у всьому світі, і навіть тепер частина керівників приймає рішення, орієнтуючись на його методику.

Одним із найбільших прихильників Тейлора був Г.Гант. Він інтенсивно використовував в оперативному управлінні графічні методи, відомі нині як "графіки Ганта". Гант розпочав відоме виробниче календарне планування на сучасній технічній основі, приділяв велику увагу соціальним аспектам бізнесу і менеджменту [3] .

Г. Емерсон (1853-1931 рр.) розробив принципи підвищення ефективності не тільки виробничої праці, але й будь-якої доцільної діяльності людини. Він розробив штабну організацію апарату управління, дав визначення ефективності як максимально вигідного співвідношення між затраченими зусиллями, грошима, обладнанням і т.п. та економічним ефектом, яке не втратило свого значення і в наші дні." Якби ми, - писав Емерсон, - могли об'єднати усі цілі та ідеали, що надихають організацію зверху донизу, зібрати їх таким чином, щоб вони діяли в

одному і тому ж напрямку, то результати одержали б колосальні. Але оскільки на ділі всі вони тягнуть у різні боки, рівнодіюча часто виявляється дуже слабкою, а іноді і просто від'ємною"[3].

Вагомий внесок у розвиток школи наукового менеджменту зробив Генрі Форд (1863-1947). Він є одним із творців теорії менеджменту. Йому належить ідея запровадження у виробництво конвеєрної організації праці й розробки принципів, сутність яких зводиться до:

- централізації управління на основі чіткої вертикальної організації об'єднання ряду підприємств, що входять до ланцюга із виготовлення автомобілів;
- глибокого поділу праці в конвеєрному виробництві на основі високої кваліфікації робітників;
- розвитку стандартизації у виробництві автомобіля, що дає можливість на основі базової моделі випускати різні його модифікації;
- постійного вдосконалювання управління виробництвом.

Але добре відомі зловісні і частково перебільшені перекази про хибну управлінську практику Генрі Форда. Його поліцейські методи і авторитаризм отримали розголос якщо і не серед широкого загалу, то в крайньому разі в колах топ-менеджерів. Однак мало хто розуміє, що в цьому проявилися не душевна хвороба і не старість. Куди важливіше постійне, послідовне і свідоме прагнення нажити мільярди, управляючи компанією одноосібно, без допомоги менеджерів. Хоча на Форда працювали менеджери, за кожним їх кроком слідувала ціла армія таємних агентів. Ті, хто намагався діяти самостійно, втрачали робоче місце. Методи одноосібного контролю практикувалися в Ford Motor ще в ті дні, коли компанія робила перші кроки.

Ще на початку своєї кар'єри він вирішив ні з ким не ділити свою власність і також, вірогідно, не бажав розділити і менеджмент. Менеджери не управляли, а були підручними, слухняними до наказів виконавцями у буквальному значенні. Неминучі наслідки такого підходу не примусили себе чекати: з'явилася таємна поліція, боязнь заколоту серед найближчих соратників, відчуття нестійкості власного становища.

Чи змогла б компанія вижити в умовах гіпотетичної післявоєнної депресії, залишається спірним. Але вона, поза сумнівом, загинула б в час післявоєнного буму, якби не внук і послідовник Генрі Форда Генрі Форд II не повернув погляди дідуса на виворіт. Для американського бізнесу історія воскресіння компанії - справжній роман з пригодами. Послідовник розумів, у чому корінь зла, оскільки з самого початку взяв курс на реальний, ефективний менеджмент. Більшість менеджерів необхідно було прийняти зі сторони. Але перш, ніж звати гостей, необхідно було винести сміття і вибрати основні принципи подальшої діяльності. Тільки зробивши все це, можна було набирати помічників - таких, які були б у змозі брати на себе широкі повноваження, діяти самостійно і нести за свої дії відповідальність.

Основним методом управління став менеджмент на основі поставлених цілей. Якщо за попереднього режиму панувала секретність, то новий намагався надати кожному менеджеру максимально повну інформацію щодо його безпосередніх обов'язків і стану справ у компанії в цілому. Ефективність праці почала вимірюватися не точністю виконання наказу, а відповідністю стандартам діяльності, поставленим цілям і вимогам у конкретному напрямку управління.

Найпомітніші зміни стосувалися організаційної структури.

Попередня Ford Motor була жорстко централізована. Не тільки вся влада і повноваження, а і вся інформація були зосереджені в руках власника.

Після реформи управління компанією, навпаки, було розподілене на 15 автономних підрозділів. Кожним з них керує штат менеджерів, які несуть повну відповідальність за ефективність і результати підрозділу і наділені всіма повноваженнями, які необхідні для досягнення цих результатів.

Новий менеджмент не був винаходом Генрі Форда-молодшого. Він був

запозичений у головного конкурента Ford Motor, компанії General Motors, заодно з її управлінською верхівкою. Нові стратегії використовувалися в умовах підприємства, приреченого, здавалося б, на розорення і загибель, підприємства без менеджерів, деморалізованого і некерованого. Вистачило і десяти років, щоб компанія впевнено збільшила свою частку на автомобільному ринку і навіть вступила у боротьбу за перше місце з Chevrolet, одним з підрозділів General Motors.

Автори, що вважаються творцями школи адміністративного управління, мали безпосередній досвід роботи керівниками вищої ланки управління у великому бізнесі. Представниками цієї школи були Анрі Файоль, Ліндал Урвік, Альфред П. Слоун, Кунц та інші [2].

Головний внесок Файоля в теорію управління полягав у тому, що він розглядав управління як універсальний процес, що складається з декількох взаємопов'язаних функцій. До них належать: передбачення, планування, організація, координація, контроль. Файоль припускав, що адміністративна функція існує на будь-якому рівні організації, включаючи робітників.

Він зосередив увагу на можливості застосування досягнень науки в діяльності органів державного управління та визначив 14 принципів правильного формування органів управління: 1) розподіл роботи; 2) авторитет керівництва; 3) внутрішня дисципліна; 4) єдність керівництва; 5) єдність розпоряджень; 6) підпорядкованість індивідуальних інтересів більш загальному інтересу; 7) винагорода; 8) централізація; 9) внутрішня ієрархія; 10) порядок; 11) справедливість; 12) стабільність персоналу; 13) ініціатива адміністративного персоналу; 14) єдність персоналу (корпоративний дух).

Незаперечною заслугою Файоля є те, що він сформулював функції управління, які характерні для всіх підприємств: технічні, комерційні, фінансові, страхові, облікові та адміністративні. Управлінську концепцію Файоля було покладено в основу сучасної класифікації функцій управління [6].

Проповідником так званого "менеджерського капіталізму" став Альфред Прічард Слоун (1875-1966), президент "Дженерал Моторс", мабуть, найуспішніший управлінець століття. Слоун на відміну від Форда орієнтувався на випуск декількох марок автомобілів різної якості і за різними цінами, на часту зміну моделей з урахуванням зміни смаків та попиту споживачів, створення централізованої системи управління, розрахованої на прийняття гнучких, ретельно продуманих колективних рішень.

За підтримки Дюпона він сформував вищу ланку менеджменту і надав їй владні повноваження. При раді директорів були створені два комітети - фінансовий і виконавчий. Головні інвестори одержали можливість контролювати одержання доходів і розподіл дивідендів, а також оцінювати якість бізнесу. Виконавчий комітет займався загальними питаннями матеріально-технічного забезпечення, виробництва і збуту. В його склад увійшли віце-президенти, керівники найбільших відділів, а також віце-президент з фінансів.

Поточне керівництво здійснювали президент і група підлеглих йому віце-президентів, які очолювали найголовніші відділи.

Оцінка діяльності "Дженерал Моторс" на раді директорів і зборах акціонерів була всебічною і спиралася не тільки на фінансові показники, а й на інформацію про роботу всіх ланок корпорації, що систематично збиралася, про відношення до неї внутрішніх і зовнішніх зацікавлених груп - робітників, акціонерів, покупців, дилерів, державних органів, преси. Ця система створювалася поступово і постійно розвивалася.

Якщо вищі органи управління носили функціональний характер, то керівники виробничих підрозділів (середня ланка менеджменту) відповідали за всю їх роботу, включаючи закупівлі, постачання і збут. Формувалися і горизонтальні взаємозв'язки між відділами - спільні комісії із закупівель, реклами, продажу, технології, енергоресурсів, експлуатації споруд і обладнання. Частина членів цих комісій входила у виконавчий комітет. Таким чином, робота відділів пов'язувалася

як між собою, такі з діяльністю корпорації в цілому, контроль згори поєднувався з координацією на вищому і середньому рівнях управління.

Основними умовами гарного менеджменту Слоун вважав розподіл обов'язків і координацію дій. Він підкреслював важливість наукового підходу до управління, при якому здійснюється збір усієї можливої інформації з того чи іншого питання невід'ємним якостям менеджера. Слоун відносив вміння створювати робочу групу, здатну приймати зважені рішення, необхідність радитися зі спеціалістами, а також вміння концентруватися на суті справи. Він приділяв значну увагу системі організації, але ніколи не стверджував, що при гарній системі можна досягти результатів навіть з посередніми співробітниками.

Слоун ретельно підбирав людей. Всі службовці були зобов'язані підвищувати свою кваліфікацію - від обміну досвідом на семінарах до навчання в Інституті "Дженерал Моторс". Слоун надавав виключно важливе значення психології внутріфірмових відносин, вбачаючи в умінні менеджерів співпрацювати з підлеглими і один з одним вирішальну умову успіху.

Економісти планового відділу і групи експертів аналізували звіти дилерів про хід продажів і прогнозували попит, виходячи з поточних економічних умов, коливання ділового циклу, стану автомобільного ринку, доходів населення та інших. Ці дані дозволяли планувати виробництво і досить точно визначати квоти постачання в торговельну мережу, а також змінювати характеристики продукції, що випускається. У свою чергу дилери, будучи зацікавленими в тому, щоб автомобілі купували, намагалися надавати якомога точніші відомості.

Подібно до Форда та інших представників великого бізнесу президент "Дженерал Моторс" будував відносини в корпорації на підставі партнерства власників капіталу, менеджерів і робітників, але вів цю лінію послідовніше - перш за все в силу стійкого стану фірми. В корпорації діяла добре розроблена програма матеріального стимулювання менеджерів з прибутків, що підвищувало їх зацікавленість в ефективному управлінні. Робітники на доповнення до високої заробітної плати мали можливість робити вклади в ощадний фонд корпорації і отримувати відсотки по них. Існував також "інвестиційний фонд", куди надходила половина суми вкладу в ощадний фонд, другу ж половину можна було за бажанням використати для придбання житла.

Першу книгу про своє життя і діяльність, де обґрунтований досвід управління корпорацією, Слоун випустив тільки в 1941 році. Під його керівництвом "Дженерал Моторс" з початку 30-х років стала лідером американського автомобілебудування. Вона внесла в галузь методи і принципи менеджменту і маркетингу, які довелося переймати іншим фірмам, у тому числі і "Форд Моторс", щоб не залишитися на узбічч [4] .

"Науковий менеджмент" ґрунтується на праці. Його основа - систематизоване виконання роботи, розподіл праці на найпростіші елементи і цілеспрямоване підвищення продуктивності праці працівників на рівні кожного з цих елементів. В "науковий менеджмент" увійшли обидві основні концепції ("адміністрування персоналу" та "людські відносини"), а також прості в реалізації методи і технології.

Науковий менеджмент зводиться до найпростіших речей. Науковий менеджмент мав ліберальний, новаторський характер. Це американський менеджмент, який знайшов своє розповсюдження в усьому світі [1].

Але "науковий менеджмент, незважаючи на свій всесвітній успіх, так і не зміг вирішити проблему управління працівниками і працею. Він містить у собі тільки половину знання. Те, чого він не бачить, так само важливе, як і те, що він бачить. Одним з таких недоліків є впевненість у тому, що, якщо ми можемо розділити працю на найпростіші складові, ми також повинні організувати роботу як серію окремих рухів, кожен з яких повинен виконуватися, по можливості, одним працівником. За винятком Тейлора та Гоффа майже всі теоретики та абсолютно всі практики бачили в розподілі праці основу гарної організації роботи.

Впевненість у тому, що робота краще виконується, якщо її розділили на

складові, призводить до поганой організації роботи [5] .

Те, що ми повинні розділити працю на складові операції, повністю правильно. Правильно і те, що найкращий спосіб виконання цих окремих операцій. Але при цьому абсолютно неправильно, що зведення всієї роботи однієї людини до однієї окремої операції чи єдиного руху гарантує підвищення якості її виконання. Це сумнівно навіть щодо механічного інструмента; стверджувати, що це правильно стосовно людини, просто недоцільно. Людина ніколи не відрізняється якісним виконанням одноманітних дій; якщо її розглядати як механічний інструмент, то можна сказати, що її конструкція не придатна для виконання цього завдання. По-справжньому продуктивно використовувати людський ресурс можна лише в тому випадку, якщо всі ці операції інтегровані в одну роботу - причому таку, в якій використовуються всі специфічні якості людини [3].

Другий недолік "наукового менеджменту" міститься в одному з його центральних догматів - "відокремленні планування від виконання". Але й цей принцип аналізу помилково приймається за принцип дії. Той факт, що планування і виконання - два різних процеси, став найважливішим відкриттям Ф. Тейлора. Твердження про те, що чим краще спланована робота, тим легшою та ефективнішою і продуктивнішою вона стає, підвищило ефективність американської промисловості набагато більше, ніж вимірювання за допомогою секундоміра чи виявлення оптимального відрізка часу, необхідного для виконання тих чи інших дій. На плануванні ґрунтується вся структура сучасного менеджменту. Тейлор з'ясував, що планування - самостійна частина роботи, і постійно підкреслював його значення; завдяки цьому ми сьогодні можемо серйозно і осмислено говорити про управління на основі поставлених цілей.

Планування і виконання - це самостійні частини однієї роботи, але це не дві самостійні роботи. Неможливо ефективно виконати роботу, у якій нема елементів планування і виконання. В праці кожної людини повинно бути хоча б небагато практичної діяльності. У протилежному випадку вона не працює, а літає в небесах.

З іншого боку, ніхто не може бути виконавцем; робітник, який позбавлений хоча б мінімальної можливості планувати, не володіє необхідним рівнем контролю, навіть якщо це контроль над механічною і одноманітною роботою, яку він виконує. Ідея відокремлення планування від виконання, розроблена Тейлором, мала специфічний американський характер і була характерною для кінця ХІХ століття. Відокремлення планування від виконання позбавляє нас можливості повністю використовувати переваги, які надали нам відкриття "наукового менеджменту". Воно різко зменшує результат, котрий ми могли б отримати від розподілу праці, а особливо результат, який дало б планування.

Наявність у "наукового менеджменту" двох недоліків пояснює, чому практична реалізація його принципів завжди викликає опір працівників змінам. Оскільки працівника навчають більше не певної інтегрованої роботи, а окремих рухів, його здатність навчатися стримується, а не розвивається. Він набуває швидше за все досвід і звикання, ніж знання і розуміння. Оскільки вважається, що робітник більше працює, ніж навчається, не кажучи вже про планування, кожна зміна несе з собою невідомість і тому загрожує його психологічній безпеці.

Концепція наукового та адміністративного управління була значним переломним етапом, завдяки якому управління почало широко розвиватися як самостійна галузь наукових досліджень. Вперше було доведено, що методи і підходи, які застосовувалися в науці та техніці, можуть ефективно застосовуватися на практиці для досягнення цілей підприємства.

У класичній школі управління вперше були створені універсальні принципи управління, вироблене поняття організаційної структури управління. Обмеженість їх поглядів полягала в тому, що організація розглядалася як замкнена система, а поліпшення її функціонування забезпечувалося за рахунок внутрішньої раціоналізації без врахування впливу зовнішнього середовища.

Та, незважаючи на все, заслугою представників цієї епохи було те, що вони вперше спробували розробити принципи, рекомендації і правила організації системи управління підприємством.

Отже, досягнення представників наукової та адміністративної шкіл менеджменту зробили невід'ємний вклад у розвиток науки управління. За сучасних умов господарювання не можна керуватися лише сучасними теоріями менеджменту, оскільки у повсякденній діяльності менеджерів завжди є ситуації, коли варто скористатися адміністративними методами управління у нерозривному зв'язку з науковим підходом до організації виробничого процесу.

Тобто можна сказати, що, незважаючи на багатогранність і різноманітність підходів до менеджменту, всі школи управління розвивалися у єдиному напрямку - досягти найвищої ефективності роботи підприємства, і кожна з них використовувала і найкращі ідеї своїх попередників, які в поєднанні з новими досягненнями науки менеджменту дають найкращі результати.

Джерела та література:

1. Дерлоу, Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер с англ. - К.: Всеуито, Наукова думка, 2001.-242 с.
2. Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. - 398 с.
3. Друкер П. Эффективное управление.: Пер. с англ. М. Котельниковой . - М.: ООО "Издательство Астрель": ООО "Издательство АСТ": ЗАО НПП "Ермак", 2004. -284 с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент:Management.-У 3 т. - Т. 1. - 3-вид., доп. - К.: Вид-во Європ. Ун-ту. - 2001. - 542 с.
5. Альфред П. Слоун // Теория и практика управления. - № 6 . - 2004
6. Henry Fayol Industrial and General Administration.- London : Pitman, 1930
7. Frederick W.Taylor Scientific Management/- New York: Hatper and Brothers, 1947
8. 100 знаменитых американцев. - Х.: Фолио. - 2004. - 509 с.

Марія Подобенко



ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ТА ПРОБЛЕМ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Актуальність теми дослідження. Високі сучасні рівні використання природних ресурсів окремими країнами та галузями у масштабах світової економіки, які спричиняються до зростання антропогенного пресингу на природні компоненти та загрожують довгостроковим інтересам людства і стабільності розвитку, зумовлюють важливість комплексного дослідження еколого-економічних аспектів розвитку відкритої економіки в контексті завдань міжнародної конкурентоспроможності та формування моделі сталого розвитку.

Важливість розв'язання завдань створення ефективного механізму еколого-економічне регулювання, зважаючи на потреби підвищення глобальної конкурентоспроможності, зокрема виявлення інформаційно-інноваційних, технологічних та інституційних чинників еколого-економічне регулювання відкритої економіки, зумовила увагу великої кількості вчених-економістів. Тому чимало наукових праць було присвячено проблемам оптимізації ресурсокористування на сучасному етапі розвитку сучасного світового господарства, а також еколого-економічного регулювання, з урахуванням міжнародного досвіду та нагальних тенденцій, в контексті системного впливу на умови міжнародної конкурентоспроможності. Серед провідних світових фахівців, які присвятили свої роботи висвітленню загальних питань сталого розвитку та