

Суховецький І. О., ст. викладач, Джунь Й. В., д. ф.-м. наук, професор  
(Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка  
Степана Дем'янчука, м. Рівне)

## РОЗВИТОК ОСНОВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ

**Анотація:** В статті досліджено основні принципи та еволюцію методів управління: класичного за Тейлором, бюрократичного за Вебером, адміністративного за Файолем; управління з врахуванням людських відносин та кількісні методи управління. Розкрито системний підхід в управлінні з врахуванням концептуального, ідеологічного і економічного рівнів, як найбільш перспективний в наш час. Запропоновано характеристику управління з врахуванням непередбачених обставин і безструктурного управління. Показано особливості цих систем управління, їх позитивні сторони та недоліки. Дано об'єктивний аналіз напрямів їх розвитку.

**Ключові слова:** методи управління, системний підхід в управлінні.

**Аннотация:** В статье исследованы основные принципы и эволюция методов управления: классического по Тейлору, бюрократического по Веберу, административного по Файолю; управления с учетом человеческих отношений и количественные методы управления. Раскрыт системный подход в управлении с учетом концептуального, идеологического и экономического уровней, как наиболее перспективный в настоящее время. Предложена характеристика управления с учетом непредвиденных обстоятельств и бесструктурного управления. Показаны особенности этих систем управления, их положительные стороны и недостатки. Дан объективный анализ направлений их развития.

**Ключевые слова:** методы управления, системный подход в управлении.

**Annotation.** This article deals with examination of basic principles and evolution of management methods, such as the Taylor's classical method, Weber's bureaucratic method, Fayoll's administrative method; management based on human relations, quantitative methods of management. The authors considered the systematic approach in management as the most promising approach at the moment with taking into account the conceptual, ideological and economic levels. They also gave characteristic of management with a glance on unforeseen circumstances and structureless management. The features of these systems, their positive aspects and disadvantages are presented. The objective analysis of the directions of their development is given.

**Keywords:** methods of management, system approach in management.

**Термін «кібернетика»**, як мистецтво управління, застосовував ще Платон в VI ст. до н. е. [1, с. 57]. Проте, лише на початку 70-х років XX ст. кібернетика виокремилась як наука, предметом дослідження якої є системи управління (кібернетичні системи), хоча задовго до її появи розвивалась ціла низка методів управління виробничими і технічними системами. Такі системи є найбільш цікавими для фахівця з використання обчислювальної техніки, адже його діяльність часто пов'язана саме з ними. Проте, повна класифікація методів управління, об'єктивний аналіз напрямів розвитку і еволюції управлінських систем, до цього часу відсутній.

**Теоретичні підходи** в управлінні підприємствами, установами і організаціями почали створюватись ще в 50-х роках XIX ст., а сама наука управління виробництвом сформувалась лише на початку XX століття. Родоначальником цієї науки став Ф. У. Тейлор [2].

**Метою нашої статті** є розгляд основних методів управління та їх еволюції, а також аналіз їх недоліків і переваг.

**Аналіз робіт** за темою дослідження показав, що розвиток різноманітних підходів в управлінні визначається насамперед соціально-політичним устроєм держави та розвитком математичних методів і техніко-економічним станом розвитку виробництва. Це спричинило виникнення основних підходів в управлінні. Дамо їх стисло класифікацію:

1. *Класичний підхід* – це наукове управління за Тейлором, детермінуючим фактором якого є підвищення ефективності виробництва на основі даних статистичних спостережень з одночасним вдосконаленням різних виробничих операцій. Творці цього напрямку наукового управління підкресливали величезне значення науки і навчання працівників для підвищення ефективності праці, оскільки робітники і управлінський персонал мають фізично і інтелектуально повністю відповідати вимогам рівня техніки та технологій, що використовуються і вписуватись у виробничий процес. Слід зазначити, що наукове управління вперше відділило *управлінські функції* від виконуваних робіт.

2. *До класичного підходу* належить і *бюрократичне управління*, засновником якого є відомий економіст Є. В. Вебер. На основі спостережень він встановив, що багатьма підприємствами керували надто неефективно через рішення, які базувались на особистих стосунках. Вебер обґрунтував нову форму управління, яку назвав *бюрократією*. В Україні цей термін, на жаль, має виключно негативне значення, хоча соціальний прошарок бюрократії відіграє суттєву роль в житті будь-якої держави та є сталим і незмінним при зміні як соціально-політичної формації суспільства, так і зміні влади в країні. Бюрократична форма управління характеризується: чітким розподілом праці; продуманою ієрархічністю; реєстром необхідних правил; юридичною безпристрасністю; відпрацьованою системою заохочення здібних робітників і управлінців.

Вебер вважав, що владні функції управлінців на підприємстві мають опиратися не на особисті якості, а на їх рівень в організаційній структурі.

*Бюрократичний метод управління Вебера* в цілому сконцентрований на вертикалі управління підприємством, а не лише на операційному рівні. Він сфокусований саме на формі управління. Недоліком бюрократичного управління є певна нечутливість до нижніх рівнів виконавців організації, а безсумнівною перевагою є: висока оперативність виконання; повне виключення нечіткого розуміння управлінських рішень.

Бюрократичне управління не є застійним, незмінним явищем. Воно безперервно вдосконалюється і має найширше розповсюдження в усьому світі. Прикладом його застосування є міністерства, міжнародні організації (ООН), військові сили усіх країн світу, релігійні структури, тощо.

3. *Тріаду класичних методів управління можна завершити системою адміністративного управління*, автором якої є А. Файоль [3]. Класична система Тейлора формувала лише оперативну горизонталь, система Вебера чітко задавала управлінську вертикаль, а суть адміністративного управління в поєднанні цих двох підходів. Для їх ефективної інтеграції Файоль висунув такі 14 основних принципів управління: *Чіткий розподіл праці*, необхідний для ефективного використання працівників (запозичено у Тейлора). *Повноваження і належна відповідальність*: кожен працівник має чітко декларовані повноваження, достатні щоб нести повну відповідальність за виконану роботу (запозичено у Вебера). *Усвідомлена дисципліна*: робітники мають підкорятись умовам угоди між ними і керівництвом, а керівники застосовувати справедливі і законні санкції (Вебер). *Єдиноначальність*: робітник отримує завдання і звітується про їх виконання лише перед одним безпосереднім керівником (взято у Вебера). *Єдність дій*: всі дії, які мають одну мету, повинні об'єднуватись в групи і здійснюватись тільки за єдиним планом (взято у Вебера). *Належна підпорядкованість інтересів* – інтереси підприємства є пріоритетними перед інтересами окремих співробітників (взято у Вебера). *Винагородження персоналу* – справедлива винагорода за виконану роботу (Тейлор). *Централізація* – має існувати керуючий центр, а повноваження повинні делегуватися відповідно до відповідальності. Окрім того, необхідна зважена пропорція між централізацією та децентралізацією (Вебер). *Наявність скалярного ланцюжка* безперервної послідовності команд, які несуть усі розпорядження і здійснюють комунікації між усіма рівнями ієрархії (лінійна модель управління). *Належний порядок* – наявність добре обладнаного робочого місця і кожен має працювати на своєму робочому місці. *Справедливість* – означає, що встановлені угоди і правила повинні впроваджуватись в життя справедливо, юридично бездоганно на всіх рівнях скалярного ланцюга (Тейлор). *Стабільність персоналу* – працівники лояльні у ставленні до свого підприємства (організації) і мають бажання довготермінової роботи на ньому. Навпаки – плинність кадрів – один із важливих факторів, що різко знижує ефективність підприємства. *Ініціативність* – сприяння прийняття працівниками ефективних рішень в рамках своїх повноважень і робіт з метою вдосконалення (Тейлор).

*Корпоративний дух* – це гармонія інтересів персоналу і організації (в єдності інтересів – сила). Працівники мають пишатися своєю роботою та фірмою.

Таким чином, А. Файоль узагальнив і систематизував принципи Тейлора і Вебера і сформував у кінцевому вигляді класичний метод управління. Головне його досягнення в тому, що він близько підійшов до розуміння суті системного управління, яке складається із багатьох взаємопов'язаних функцій. Метод Файоля забезпечує управління у двох площинах, які уже визначають можливості застосування системних підходів: перша – створення раціональної системи управління; друга – побудова оптимальної структури підприємства (його структурної моделі).

Саме класичні підходи до управління були головною передумовою виникнення кібернетики, найважливішим завданням якої є розробка методів управління системами. Але класична школа управління, завершена А. Файолем, з переходом суспільства з технічного на технологічний рівень, не виправдала величезні перспективи та покладені на неї надії. Вона формувала із людей-виконавців таких собі звичайних «гвинтиків» виробничого процесу, єдине призначення яких одноманітно виконувати кожен день одне і теж саме. Така одноманітність роботи призводить до байдужості. Було помічено, що чітко визначені робочі операції та висока заробітна плата не завжди автоматично вели до підвищення продуктивності праці. Як результат, виник новий метод управління, який основні акценти переносив на людину, на її поведінку та мотивації.

4. *Управління з врахуванням людських відносин.* Теоретиками цієї школи є М. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу [4], а її домінуючою ідеєю є врахування людського фактору в підвищенні ефективності виробництва, який, в залежності від підходів, може відігравати як позитивну так і негативну роль в управлінні та виконавчій дисципліні. Дослідження, проведені аматорами цього методу, показали, що часто витрати на соціальні потреби працюючих дають ефект значно більший ніж витрати на досконаліше обладнання. Було виявлено цілий ряд мотиваційних причин, врахування яких, з незначними витратами, викликало істотне підвищення як конкурентоспроможності підприємства, так і сприяло більш ефективній його діяльності [5]. Керівники підприємств почали враховувати те, що мотивами вчинків працюючих є не тільки їх заробітна плата чи фінансове положення, але й бажання і потреби, які не можливо задовільнити за допомогою грошей. Найперше – це потреба уважного і людського відношення до працівників усіх рівнів. Якщо керівник підприємства чи організації не на словах а на ділі проявляє велику і постійну турботу про свій колектив, то різко зростає ефективність роботи, обсяг виробництва, знижується кількість браку, травматизм тощо.

*Управління з врахуванням поведінки робітників* розвивається за такими напрямками: врахування людських відносин; врахування мотивацій працюючих (біхевіоризм); врахування людських ресурсів [6]; безструктурне управління [7]; матричне управління за допомогою роєвих структур.

Управління з врахуванням поведінки людей базується насамперед на методах налагодження і вдосконалення особистих відносин у колективі як по горизонталі, так і по вертикалі. На цій основі використовуються засоби управління людськими відношеннями, щоб кожен працівник відчував себе живою клітинкою своєї корпорації, яка дає йому засоби існування, захист, відпочинок, належну турботу боса і прагне дати допомогу працівнику в пізнанні своїх власних можливостей. Основним для цього управління є лозунг: «Підвищення ефективності людських ресурсів за рахунок найкращого і повного використання потенціалу кожного працівника – це найкращий шлях підвищення ефективності і конкурентної спроможності корпорації».

5. *Кількісні методи управління.* Перехід людської спільноти на рівень інформаційного суспільства обумовлений бурхливим розвитком математичного програмування і моделювання, що обумовлено суттєвим ускладненням технологій та виробничих процесів. *Кількісні методи управління – це продовження і розвиток ідей Тейлора – Вебера – Файоля, тільки на більш високому математичному рівні.* Якщо в класичних підходах за основу приймалися елементарні розрахунки і примітивні моделі, то в цьому випадку використовуються методи оптимізації і складні регресійні моделі, та моделі засновані на спектральному розкладі процесів. Лозунг цієї школи «Підвищення ефективності управління сучасним складним виробництвом можливе за рахунок застосування математико-статистичних методів».

Реалізація кількісних методів управління здійснюється в кілька етапів: постановка проблеми і означення пріоритетних задач; розробка математичної (імітаційної) моделі, її адаптація та використання в управлінні; постійна діагностика математичної моделі із застосуванням процедур математичної статистики. Кількісні методи управління мають декілька виокремлених напрямів розвитку: наука управління; інформаційний менеджмент [8]; інформаційне управління [9]; керування з використанням нечіткої логіки; вартісний підхід в управлінні [10].

6. *Системний підхід в управлінні.* Кількісні методи ґрунтуються на моделях виробничих процесів та окремих математичних моделях. Системний підхід означає інтеграцію моделей – підприємство розглядається як система взаємопов'язаних елементів: люди, технічне обладнання, структури, технології, управління, які зорієнтовані на досягнення певної мети за умови безперервних змін зовнішнього середовища. При системному підході виділяють найрізноманітніші типи систем [11; 12], що визначає особливості його застосування [13]. Зародком системного підходу можна вважати дослідження операцій [14]. Сучасні комп'ютерні системи, мережі та їх технічні можливості роблять системний підхід в управлінні одним із найбільш доцільних і перспективних. Важливо враховувати такі його рівні: концептуальний; ідеологічний; економічний. Із рівнів управління за ступенем їх значущості найвищим та найпотужнішим є *концептуальний*.

7. *Управління з врахуванням непередбачених обставин.* Фундамент такого управління побудований на тому, що *не існує ніякого загального*

*методу управління на всі випадки життя*, оскільки кожна управлінська ситуація є унікальною. Доцільність його використання визначається наявною конкретною ситуацією і найефективнішим є той метод управління, який більше всього відповідає цій ситуації. Головне – вміти реалізувати цей метод управління, що визначається вимогами кожної специфічної ситуації. Такий вибір достатньо складний і базується на вищевикладених підходах до управління: класичному, адміністративному, з врахуванням поведінки і кількісному. Управління з врахуванням непередбачених обставин має один із найбільш розвинених напрямів – ситуаційне управління [15]. Незважаючи на те, що загальний процес управління є однаковим, ситуаційні специфічні засоби, які використовує керівник для досягнення мети підприємством, можуть значним чином відрізнитись. Тобто, ситуаційний підхід має на меті застосування найкращого із відомих методів управління в кожній конкретній ситуації.

Важливим є саме управління ситуацією як комплексу методів і інструментів, необхідних для координації взаємодії між людьми, технологіями. Ситуація – це конкретний набір обставин, які впливають на підприємство в даний час. Тому реалізація ситуаційного управління ґрунтується на підходах найвищого рівня – моделюванні інформаційної ситуації. Ця модель використовує такі специфічні характеристики: інформаційна позиція; інформаційне багатство; інформаційна перевага.

Основні труднощі ситуаційного управління в тому, що вказівки на те, які зміни є ревалентними, недостатні для визначення найкращого рішення для досягнення мети, оскільки багаточисленні ситуаційні процеси є корельованими і їх не можна розглядати незалежно один від одного.

*Мета і завдання дослідження* полягає в об'єктивності аналізу переваг і недоліків існуючих методів управління, з метою виявлення тих особливостей методів управління, які є найбільш актуальними.

**Таким чином**, критичний аналіз наведених вище методів управління засвідчує, що основним недоліком майже усіх методів управління є їх догматичний характер, а основне відсутність належної гармонічної координації. Основною особливістю всіх систем управління як на рівні підприємств, так і усім світом є їх завуальований, але все ж таки експлуататорський характер, навіть тоді, коли йдеться про управління з урахуванням людських відносин. Всі проаналізовані нами системи управління ґрунтуються на дуже деструктивних категоріях, в основі яких лежить все та ж експлуатація людей і зиск, тобто вигода, а не якість життя і розвиток духовних можливостей людей. І результатом цих цілком деструктивних підходів є нищення природи, самого суспільства, яке вже задихається в кризах, війнах, дефолтах, невиліковних хворобах, і епідеміях. Негативні тенденції розвитку людства не можуть вже побороти найефективніші системи управління, бо в основі їх лежать пріоритети нежиттєздатні, нелюдські у ставленні до природи і людини, і які вже давно потрібно змінювати. Невже оті усі оксфордські, гарвардські та інші

професори, творці отих усіх сучасних систем управління не бачать, що відбувається із світом і мріють лише про Нобелівські нагороди і бачать єдине спасіння світу не в ліквідації тих жорстоких «наукових» управлінських систем, які ж самі натворили, а лише в скороченні населення Землі до «золотого мільярду», у якому тих самих професорів будуть обслуговувати знову ж таки раби бажано слов'янської зовнішності.

Є ще одна теорія управління і яка стоїть окремо – це концепція глобального управління, – захоплююча інформація про те, як маніпулюють державами, народами, політикою, усіма нами. Але обсяг статті не дозволяє нам її викласти з належною повнотою. Тому фахівцям з інформатики, які бажано з нею ознайомитись, ми рекомендуємо звернутись до блискучого дослідження Г. К. Петрова [7], яке по своїй драматичній дії можна прирівняти до трагедій У. Шекспіра. Ця концепція, висловлена ще в 2008 р., – вражаюче точний, провіденційний пролог майбутнього, того, що зараз відбувається в Україні і того, що нас усіх чекає.

1. Математический энциклопедический словарь. Гл. ред. Ю. В. Прохоров. – М. : Сов. энциклопедия, 1988. – 980 с. 2. Taylor F. W. Principles of Scientific Management // F. W. Taylor / New York and London, Harper & brothers. 1911. 3. Fayol H. Industrial and General Administration / H. Fayol // Geneva : International Manag. Inst., 1930. 4. Режим доступа : [libsib.ru/menedzhment/tendentsii-razvitiya-menedzmenta-osnovnie-etapi-nauchnie-shkdi-konstsepcii-uprovleniya/vsestranitsi/](http://libsib.ru/menedzhment/tendentsii-razvitiya-menedzmenta-osnovnie-etapi-nauchnie-shkdi-konstsepcii-uprovleniya/vsestranitsi/) 5. Цветков В. Я. Управление и антропоэнтропия // Современные наукоемкие технологии / В. Я. Цветков, А. И. Воинов, 2008. – № 5. – С. 39–41. 6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – С-Пб : Питер, 2004. – 825 с. 7. Петров Г. К. Тайны управления человечеством или тайны глобализации / Г. К. Петров – М. : Академия управления, 2008. – 771 с. 8. Поляков А. А. Информационные технологии в управлении / А. А. Поляков, В. Я. Цветков. – М. : МГУ. Факультет государственного управления, 2007. – 352 с. 9. Кононов Д. А. Информационное управление : элементы управления и способы информационного воздействия. / Д. А. Кононов, В. В. Кульбаба, А. К. Шубин // Проблемы управления. – 2004. – № 3. – С. 25–33. 10. Цветков В. Я. Стоимостная концепция оценки конкурентоспособности персонала / В. Я. Цветков, К. А. Пушкарева // Вестник Московского областного педагогического университета. Сер. Экономика, 2010. – № 2. – С. 134–137. 11. Катренко А. В. Системний аналіз об'єктів та процесів комп'ютеризації : Навч. посіб. / А. В. Катренко. – Львів : Новий світ, 2000. – 424 с. 12. Симонов В. П. Педагогический менеджмент : 50 НОУ–ХАУ в управлении педагогическими системами / В. П. Симонов. – М. : Педагогическое общество России, 1999. – 428 с. 13. Dzhun J. The basic Principles of the Development of the national economical System / J. Dzhun // Economical Firiem. – 2001. – Program medzinarodnej konferencie. – Svit, 12–14. – 09. – 2001. 14. Тихонов А. Н. Основы управления сложной организационно-технической системой. Информационный аспект / А. Н. Тихонов, А. Д. Иванников, И. В. Соловьев, В. Я. Цветков. – М. : МаксПресс, 2010. – 242 с. 15. Поспехов Д. А. Ситуационное управление : Теория и практика / Д. А. Поспехов. – Наука : Гл. ред. физ.-мат. лит. – 1986. – 260 с.

Рецензент: д. т. н., професор Власюк А. П.