

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

ІСТОРІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до практичних занять

**для здобувачів вищої освіти освітнього рівня «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» очної форми навчання**

Кропивницький – 2023

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

ІСТОРІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до практичних занять

**для здобувачів вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

Затверджено
на засіданні кафедри ЕМКД
Протокол № 1 від 28.08.2023

Історія управлінської думки: метод. рекоменд. до практ. занять для здобув.
ВО за першим (бакалаврським) рівнем зі спец. 073 «Менеджмент» / [уклад. А.
А. Орлова] ; Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023.
– 40 с.

Укладач: Орлова А. А. – к.е.н., доцент

Рецензент: Рябоволик Т. Ф. – к.е.н., доцент

Немченко Т. А. – к.е.н., доцент

ЗМІСТ

Вступ	5
1. Тематичний план дисципліни	7
2. Програма навчальної дисципліни	8
3. Плани та завдання до практичних занять та самостійної роботи	10
4. Організація навчання та політика курсу	37
5. Система поточного та підсумкового контролю знань	38
6. Рекомендована література	39

ВСТУП

Протягом століть людство накопичувало знання та досвід управлінської практики, але лише у ХХ столітті вчені почали систематично вивчати історію управлінської думки та менеджменту. Предмет їх розгляду включає широкий спектр питань: причини та витоки ідей, ключові концепції, теорії та практики розвитку в менеджменті.

Необхідність дослідження історичних аспектів управлінської практики значно актуалізувалася в останні десятиліття на фоні зростання проблеми підготовки висококваліфікованих спеціалістів з навиками ефективного керівництва і самоуправління на основі знань про еволюційний розвиток наукової управлінської думки. Саме дисципліна «Історія менеджменту» забезпечує у визначальній мірі якісну підготовку таких спеціалістів.

Історія управлінської думки - це дисципліна, спрямована на вивчення виникнення управління і застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують стійку, надійну, перспективну і ефективну діяльність.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Історія управлінської думки» є оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками з питань еволюції управлінської думки; формування у студентів розуміння особливостей теорії та практики управління, необхідних майбутньому менеджеру.

Завдання дисципліни:

- вивчення передумов виникнення управління та зародження світової управлінської думки;
- формування у студентів знань щодо основних етапів розвитку управління, а також щодо наукових шкіл управління та їх основних представників;
- ознайомлення з особливостями історичного розвитку управлінської думки в Україні;
- отримання професійних знань в області формування сучасних концепцій управління;
- отримання професійних навичок бачення розвитку менеджменту в історичній ретроспективі і в майбутньому.

У процесі вивчення дисципліни студенти повинні набути таких соціальних навичок (soft-skills):

- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

– знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;

– здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями;

– здатність до проведення досліджень на відповідному рівні

Сьогодні вже є загальновизнаним той факт, що розвиток управлінської думки як автономної наукової дисципліни не тільки розширив знання про управління, але й розширив наукові знання у вирішенні управлінських завдань з метою запобігання минулих помилок і прогнозування майбутніх подій.

1. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

Назви тем	Кількість годин				
	денна форма				
	усьог о	у тому числі			
л		п	інд	с.р.	
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Теоретичні основи курсу «Історія управлінської думки»	16	4	4		8
Тема 2. Зародження світової управлінської думки	20	4	4		12
Тема 3. Промислова революція та її вплив на розвиток менеджменту	10	2	2		6
Тема 4. Розвиток менеджменту в індустріальній системі	10	2	2		6
Тема 5. Виникнення і розвиток школи наукового управління	10	2	2		6
Тема 6. Становлення адміністративної теорії менеджменту	10	2	2		6
Тема 7. Теорія людських стосунків	18	4	4		10
Тема 8. Школа поведінкових наук. Сучасний біхевіоризм	18	4	4		10
Тема 9. Науковий підхід до дослідження управління у ХХ-ХХІ ст.	18	4	4		10
Тема 10. Зародження та розвиток наукових досліджень з управління в Україні	20	4	4		12
Всього годин	150	32	32		86

2. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Теоретичні основи курсу «Історія управлінської думки»

Мета та значення курсу. Історія виникнення і розвитку теорій управління. Розвиток науки управління. Культурне середовище менеджменту. Організація та управління.

Тема 2. Зародження світової управлінської думки

Суспільний поділ праці. Внесок у розвиток практики і теорії управління Стародавнього Єгипту. Формування та еволюція управління у Стародавній Месопотамії. Ідеї управління у Стародавньому Китаї. Управління в індійській цивілізації. Розвиток управління в античних державах. Управлінські концепції середньовіччя

Тема 3. Промислова революція та її вплив на розвиток менеджменту

Роль меркантилістів та фізіократів в процесі становлення теорії та практики управління (Т. Мен, У. Стаффорд, А. Серра, А. Монкрет'єн, Ф. Кене, Ж. Тюрго). Початок епохи машинного виробництва (Д. Стюарт, А. Сміт, Ж. Б. Сей, Т. Мальтус, Дж. С. Мілль, А. Маршалл). Проблеми управління на ранній фабриці (Д. Монтгомері, Р. Аркрайт).

Тема 4. Розвиток менеджменту в індустріальній системі

Управлінська думка в епоху індустріалізації (Р. Оуен, Ч. Беббідж, Е. Ур, Ш. Дюпін). Промислова революція в США (Телеграф Самюеля Ф. і В. Морса, Д. МакКелем, Г. Варнум Пор).

Тема 5. Виникнення і розвиток школи наукового управління

Школа наукового управління. Фредерік Тейлор — засновник наукового менеджменту. Науковий менеджмент Генрі Гантта. Наукові розробки подружнього союзу Френка і Ліліан Гілбрет. Організації та принципи управління Гаррінгтона Емерсона.

Тема 6. Становлення адміністративної теорії менеджменту

Функції та принципи управління Анрі Файоля. Розвиток концепції А. Файоля. Принципи побудови формальної організації Л. Урвіка. Принципи побудови організації Джеймса Муні. Проблеми лідерства М. Вебера.

Тема 7. Теорія людських стосунків

Концепція школи людських стосунків. Хоторнські експерименти. Джордж Елтон Мейо. Гюго Мюнстерберг - батько школи промислової психології. Філософія бізнесу Мері Паркер Фоллет. Наукові погляди Фріца Ротлісбергера.

Тема 8. Школа поведінкових наук. Сучасний біхевіоризм

Концепція біхевіоризму. Завдання, засновники, представники школи поведінкових наук. Абрахам Маслоу. Теорія ієрархії потреб. Дуглас Мак-Грегор. Теорія “Х” та “У”. Кріс Арджиріс. Теорія “поведінки людини”. Системи управління Ренсіса Лайкерта. Вільям Оучі. Теорія “Z”.

Тема 9. Науковий підхід до дослідження управління у XX-XXI ст.

Підходи в загальній теорії управління. Теорія загальних систем Людвіга фон Берталанфі Кеннета Боулдінга. Концепція управління згідно з цілями Пітера Друкера. Модель “Мак-Кінсі 7С” Томаса Пітерса і Роберта Уотермана. Концепція стратегічного управління Ігоря Ансоффа. Загальні стратегії Майкла Портера. Особливості та тенденції сучасного менеджменту.

Тема 10. Зародження та розвиток наукових досліджень з управління в Україні

Управлінська думка в Україні до початку XX ст. Розвиток управлінської думки в Україні до середини XIX ст. Управлінська думка в Україні з другої половини XIX ст. до 1917 р. Розвиток науки управління в Україні за радянських часів. Розвиток сучасної науки управління в Україні.

3. ПЛАНИ ТА ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1.

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КУРСУ «ІСТОРІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ»

1. Дати відповіді на теоретичні питання:

1. Мета та значення курсу. Історія виникнення і розвитку теорій управління
2. Розвиток науки управління
3. Культурне середовище менеджменту
4. Організація та управління

2. Виконати наступні практичні завдання

2.1. Питання для самоконтролю

1. Мета та значення курсу.
2. Методи та підходи до вивчення історії менеджменту.
3. Як відбувався розвиток світової економіки?
4. Еволюція менеджменту.
5. Культурне середовище менеджменту.
6. У чому полягає економічний аспект культури?
7. У чому полягає соціальний аспект культурного середовища?
8. У чому полягає політичний аспект культури?
9. Назвіть основні відмінності східної та західної культур.
10. Назвіть 6 характеристик культури, виділені Клюкхольном і Стродбеком.
11. Назвіть причини об'єднання людей в організації. Назвіть основні характеристики організації.
12. Що таке менеджмент?
13. Еволюція управлінської думки.

2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

1. Порівняйте поняття «менеджмент» та «управління». Зробіть висновки.
2. Подумайте, у чому різниця між менеджером і підприємцем? Чи може підприємець бути одночасно менеджером? Обґрунтуйте відповідь.
3. Проаналізуйте методи дослідження історії управлінської думки. Які з них, на вашу думку, основні?
4. Поміркуйте на тему: «Управління – це мистецтво чи наука». Результати сформулюйте у вигляді есе.
5. Ділова гра «Культурне середовище». У малих групах підготувати характеристику культур України, США, Китаю відповідно до теорії Ключхольна і Стродбека. Зробити презентацію культурних особливостей обраної країни.

2.3. Теми презентацій

1. Організація як форма діяльності людей.
2. Основні положення традиційного і сучасного менеджменту.
3. Еволюція вимог до менеджерів.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

ТЕМА 2. ЗАРОДЖЕННЯ СВІТОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ

1. Дати відповіді на теоретичні питання:

1. Суспільний поділ праці
2. Внесок у розвиток практики і теорії управління Стародавнього Єгипту
3. Формування та еволюція управління у Стародавній Месопотамії
4. Ідеї управління у Стародавньому Китаї
5. Управління в індійській цивілізації
6. Розвиток управління в античних державах
7. Управлінські концепції середньовіччя

2. Виконати наступні практичні завдання

2.1. Питання для самоконтролю

1. Ким були перші люди, звільнені суспільством від безпосереднього продуктивної праці?
2. З чим пов'язана поява писемності?

4. У чому полягає сенс, з точки зору менеджменту, станової структури суспільства?
5. У чому полягають особливості розвитку державного сектора в стародавній Месопотамії?
6. Назвіть причини існування величезного управлінського апарату в стародавньому Єгипті.
7. Які методи і функції менеджменту використовувалися в Єгипті?
8. Які функції і принципи менеджменту практикувалися в стародавньому Китаї?
9. Назвіть основні особливості розвитку теорії та практики менеджменту індійської цивілізації.
10. Поясніть причину виникнення Артхашастре. Викладіть сутність основних її відділів.
11. Назвіть філософів та державних діячів Стародавньої Греції, які залишили письмові свідоцтва, що говорять про розвиток управлінських ідей.
12. Як відбувався розвиток державного управління у стародавньому Римі?
13. У чому полягав вплив Макіавеллі на теорію менеджменту?
14. Які способи досягнення мети розглядав Макіавеллі?

2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

1. У своїй праці «Політика» Аристотель писав: «Той, хто ніколи не вчився підпорядкування, не може керувати». Як ви розумієте цей вислів? Поміркуйте над ним. Результати викладіть у вигляді есе.
2. Порівняйте особливості управління у стародавніх цивілізаціях. Знайдіть спільні ознаки та розбіжності. Результати занесіть у табл. 1. Зробіть висновки.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика особливостей управління у стародавніх цивілізаціях

№ з/п	Ознаки	Меркантилізм	Фізіократія
1	Ідеологія
2	Критерії багатства
3	Походження багатства
4	Роль мануфактури

3. Предмет книги Ніколо Макіавеллі – це маніпуляція як головний засіб набуття і збереження контролю над іншими. Ідеї Макіавеллі були дуже цікаві, проте тривалий час їх піддавали критиці. Психологи розвивали дану теорію, названу школою Мака, для виміру орієнтації особистості.

Людина з високою оцінкою Мака схильна поводитись відповідно до ідей його теорії. Дослідження показали, що особистість макіавеллістичного типу характеризується тенденцією оцінювати ситуації логічно й продумано, а також зі здатністю обманювати заради досягнення особистих цілей. Такий тип не дуже поєднується зі справедливістю, законністю, дружбою, дотриманням обіцянок чи повагою до думки інших, проте він може впливати на інших. Людина з високим показником за шкалою Мака здатна добре здійснювати контроль і намагається використовувати погано структуровані ситуації.

Навпаки, люди із низьким показником Мака можуть виконувати вказівки інших у погано структурованих ситуаціях, при цьому вони багато працюють на успіх у добре структурованих ситуаціях.

Сучасні фахівці менеджменту виділяють чотири принципи Макіавеллі, які вплинули на розвиток менеджменту:

- авторитет, або влада лідера, ґрунтується на підтримці односторонців;
- підлеглі мають знати, чого вони можуть очікувати від свого лідера, й розуміти, чого він очікує від них;
- лідер має виявляти велику силу волі до виживання;
- лідер – завжди зразок мудрості й справедливості для своїх односторонців.

Макіавеллі вчив правителя, який прагне успіху, узгоджувати свої дії, по-перше, із законами неминучості (долі), по-друге – з поведінкою підлеглих.

Сила на боці лідера, коли він враховує психологію людей, знає особливості їхнього способу мислення, моральних звичок, характеру тощо.

Запитання:

1. У чому полягав вплив Макіавеллі на теорію менеджменту?
2. Які способи досягнення мети розглядав Макіавеллі?
3. Які з принципів Макіавеллі досі актуальні для менеджерів XXI ст.?

2.3. Визначте правильні та помилкові положення

1. Каутилья подає своє вчення з позиції практичної організації і управління, основними складниками яких є землеробство, ремесло й торгівля.

2. Меркантилізм зародився наприкінці XIV ст.

3. Термін «фізіократія» походить від грецьких слів «фізис» – природа, «кратос» – влада.

4. Концепція Адама Сміта про поділ праці привела його до осмислення сутності управлінської праці. А. Сміт зайняв чітку позицію щодо поділу функцій власності й управлінської діяльності.

5. Менеджером і батьком сучасного менеджменту з управління персоналом називають англійського соціального утопіста за духом і менеджера за характером діяльності Роберта Оуена.

2.4. Теми презентацій

1. Фома Аквінський та його філософські роздуми
2. Життя і діяльність Томаса Мора
3. «Місто сонця» Томаззо Кампанелли

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

ПРОМИСЛОВА РЕВОЛЮЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Дати відповіді на теоретичні питання:

1. Роль меркантилістів та фізіократів в процесі становлення теорії та практики управління
2. Початок епохи машинного виробництва
3. Проблеми управління на ранній фабриці

2. Виконати наступні практичні завдання

2.1. Питання для самоконтролю

1. Які сили призвели до промислового перевороту і нової культури?
2. Чому промислова революція відбулася в Англії?
3. Назвіть чотири фактори виробництва, які враховувалися за часів промислового перевороту?
4. У чому полягають проблеми управління на ранній фабриці?
5. Які управлінські проблеми вирішувалися підприємцями і яким чином?
6. У чому полягали проблеми робочої сили?
7. Назвіть джерела найму робочої сили.
8. Коли з'явилася відрядна оплата праці і в чому її сутність?
9. Якими заходами вирішувалася проблема дисципліни працівників?
10. У чому полягали причини незадовільної роботи багатьох менеджерів?

2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

Дайте порівняльну характеристику ідей прихильників меркантилізму і фізіократії. Заповніть табл. 1. Зробіть висновки.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика ідей меркантилістів і фізіократів

№ з/п	Стародавня цивілізація	Спільні ознаки	Розбіжності
1	Єгипет
...

Визначте правильні та помилкові положення

1. Каутилья подає своє вчення з позиції практичної організації і управління, основними складниками яких є землеробство, ремесло й торгівля.
2. Меркантилізм зародився наприкінці XIV ст.
3. Термін «фізіократія» походить від грецьких слів «фізис» – природа, «кратос» – влада.
4. Концепція Адама Сміта про поділ праці привела його до осмислення сутності управлінської праці. А. Сміт зайняв чітку позицію щодо поділу функцій власності й управлінської діяльності.

2.3. Теми презентацій

1. Меркантилістські погляди А. Серра
2. Політична економія А. Монкрет'єна
3. Економічні теорії Жана-Батіста Сея
4. Принципи політичної економії Дж. Стюарта Мілла

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНДУСТРІАЛЬНІЙ СИСТЕМІ

1. Дати відповіді на теоретичні питання:

1. Управлінська думка в епоху індустріалізації
2. Промислова революція в США

2. Виконати наступні практичні завдання

2.1. Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність вчень про менеджмент Р. Оуена?
2. У чому полягала суть тихого монітора Р. Оуена?
4. У чому Ч. Беббідж бачив переваги поділу праці?
5. Яку схему розподілу прибутку пропонував Ч. Беббідж?
6. У чому полягав мотивуючий ефект схеми винагороди робочих по Ч. Беббіджу?
7. У чому полягало новаторство Шарля Дюпіна?
8. Особливості промислової революції в Америці
9. Назвіть принципи менеджменту МакКелема?
10. Генрі Пур та сутність його підходу до менеджменту.

2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

1. На початку XIX ст. Роберт Оуен багато часу присвятив проблемам досягнення цілей організації за допомогою інших людей. Він надавав робітникам гідне житло, поліпшував умови їхньої роботи, розробляв системи відкритої й справедливої оцінки працівників і за допомогою додаткових виплат за гарну роботу розвивав матеріальну зацікавленість.

Ці реформи були унікальними щодо визначення ролі керівника. Люди здалеку з'їжджалися на його фабрику в Нью-Ланарке (Шотландія), щоб віч-навіч побачити «цей чудовий соціальний експеримент». Але попри те, що фабрика була винятково прибутковою, послідовників у Р. Оуена не виявилось.

Завдання:

Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.
Результати обговоріть у групах.

2. Роберт Оуен сформулював свої пояснення в новій філософії про важливість людського фактору в організації таким чином: «...із самого початку

моєї роботи я розглядав робочу силу як систему, що складається з безлічі частин. Мій обов'язок і особистий інтерес полягав у поєднанні її таким чином, щоб кожна рука, так само, як і кожен важіль або колесо, ефективно співпрацювали над отриманням якомога більшого фінансового прибутку. Належна увага до стану машин допомагає отримувати хороші результати, то чому б не приділяти таку ж увагу живим «механізмам» (людському ресурсу), який влаштований набагато складніше?».

Оуен дорікав своїм колегам-виробникам, що вони не враховують людський чинник.

За ці погляди він заробив собі тавро радикала, що ще більше ускладнило спроби переконати інших у необхідності реформ.

Завдання:

Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

Результати обговоріть у групах.

3. Визначте, у чому полягає вклад Чарльза Беббіджа в обґрунтування наукового підходу до вивчення проблем управління.

Завдання:

Обґрунтуйте, чому Ч. Беббідж головну роль в організації управління приділяв спеціалізації?

Зробіть відповідні висновки.

Результати обговоріть у групах.

2.3. Визначте правильні та помилкові положення

1. Великобританія була країною, де в середині XVIII ст. почалася промислова революція й набули подальшого розвитку економічні ідеї, що становлять основу менеджменту як теорії і практики, координації людських та інших ресурсів для задоволення потреб ринку масового споживача. Виникнення й розвиток цих ідей пов'язаний насамперед з іменами Чарльза Беббіджа, Ендрю Ура, Вільяма Джевонса.

2. Однією з новацій у першій половині XVIII ст. стало широке використання в американській промисловості взаємозамінних деталей на основі їх стандартизації.

3. Залізниця і телеграф стали справжнім «великим бізнесом» для Америки на початку XIX ст. Сотні станцій і тисячі миль шляхів потребували постійного

нагляду і контролю на великих територіях. Як наслідок, ви-никає необхідність нових форм управління індустрією, що активно зростає.

2.4. Теми презентацій

1. Менеджмент періоду промислової революції в Англії.
2. Індустріалізація в США: пріоритети управління і виробництва.
3. Поширення знань про управління. Виникнення освіти для менеджерів.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

ВИНИКНЕННЯ І РОЗВИТОК ШКОЛИ НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ

1. Дати відповіді на теоретичні питання:

1. Школа наукового управління
2. Фредерік Тейлор — засновник наукового менеджменту
3. Науковий менеджмент Генрі Гантта
4. Наукові розробки подружнього союзу Френка і Ліліан Гілбрет
5. Організації та принципи управління Гаррінгтона Емерсона

2. Виконати наступні практичні завдання

2.1. Питання для самоконтролю

1. Визначте основні засади наукової школи управління.
2. Визначте основні недоліки наукової школи управління.
3. Схарактеризуйте принципи, які було покладено в основу системи Ф. Тейлора.
4. У чому полягала головна ідея “системи завдань і премій” Г. Гантта?
5. Чи знайшли своє застосування наукові розробки Френка і Ліліан Гілбрет?
6. Перелічіть основні принципи управління за Г. Емерсоном. Які з цих принципів можна застосовувати в управлінні сучасним бізнесом?

2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

1. Найбільш розрекламованим прикладом філософії наукового управління Ф. Тейлора було навантаження чавуну в компанії «Bethlehem Steel Company» в кінці 1890-х рр.

Унаслідок тривалого зберігання низьких цін приблизно 80 тис. т чавуну зберігалося просто неба. Коли розпочалася іспано-американська війна, раптова потреба в чавуні викликала зростання його ціни, і чавун «пішов на ура». Навантаження чавуну в залізничні вагони стало терміновою роботою.

Чавун у чушках, тобто у злитках, призначених для переплавлення, вантажився робітниками, об'єднаними в бригади приблизно по 75 чоловіків. Кожний вантажник підіймав чушку, переносив її до товстої похилої дошки й скидав у залізничний вагон.

Ф. Тейлор відібрав спеціальну групу робітників, щоб показати переваги своїх ідей власникам і керівникам компанії на прикладі елементарного виду робіт. Дослідження показало, що вантажник чавуну в середньому вантажив 12 т за день. Ф. Тейлор поставив завдання підвищити виробіток на одного робітника і одночасно зробити виконання роботи більш дешевим й ефективним. Першим кроком був добір робітників, які мали брати участь в експерименті. Після детального вивчення складу бригади упродовж 3–4 днів можливими кандидатами було відібрано 4 особи. Ф. Тейлор отримав довідку про кожного кандидата, у тому числі й про характер, звички, наміри.

Потім дібрали одного з чотирьох кандидатів. Це був датчанин Шмідт з Пенсільванії. На нього звернули увагу через його помірковану вдачу, енергію та фізичні дані. Пізніше Ф. Тейлор стверджував: «Зараз однією з найперших вимог до людини, яка підходить для навантаження чавуну як свого постійного заняття, є те, що вона буде настільки тупою та флегматичною, що за своїми розумовими здібностями буде подібною швидше до бика, ніж до когось іншого».

Шмідт був переповнений почуттям власної гідності як високооплачуваний працівник: йому запропонували 1,85 дол. у день, а не звичайну платню 1,15 дол. за те, щоб він точно дотримувався інструкції (працюй, коли наказують працювати, і відпочивай, коли наказують відпочивати). Виконуючи вказівки Ф. Тейлора, Шмідт зміг навантажити 47 т за день.

Робочий день становив 10 год, із яких, як визначив Ф. Тейлор, 42 % (4 год 12 хв) займали або повернення до купи злитків від залізничного вагона, або відпочинок (в основному, сидіння). Спочатку середня відстань до куп злитків становила 36 футів, і вантажник проходив щодня приблизно 8 миль з вантажем і

8 миль без вантажу. Злитки вантажились у середньому кожну 31 секунду. Вартість праці була зменшена з 9,2 цента до 3,9 цента за тонну. Згодом були відібрані та підготовлені інші чоловіки для навантажування чавуну за методом Ф. Тейлора. Він зазначив, що лише кожний восьмий з бригади, що нараховувала 75 осіб, був фізично здатний вантажити 47 т за день.

Завдання:

Обговоріть у групах експеримент Ф. Тейлора з навантажування чавуну.

З яким науковим висновком Ф. Тейлора пов'язана така думка: «...Слід розуміти, що усунення цих людей від навантаження чавуну на-справді благо для них, оскільки для цієї роботи вони непридатні. Це було першим кроком до пошуку ними роботи, для якої вони підходили б і на якій після проходження відповідної підготовки могли б постійно і законним шляхом отримувати вищу зарплатню»?

Що таке хронометраж як метод дослідження трудових процесів?

Які висновки та рекомендації Ф. Тейлора використовуються в сучасній управлінській практиці?

Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

2. Багато ідей Г. Емерсона не втратили свого значення й досі. Наприклад, два його погляди на продуктивність праці:

– перший: «Продуктивність завжди дає максимальні результати за мінімальних зусиль. Напружена робота, навпаки, дає досить великі результати лише за ненормальних зусиль. Напружена й продуктивна робота – це не тільки не те саме, але й речі прямо протилежні. Працювати напружено – значить додавати до справи максимальні зусилля; працювати продуктивно – це додавати до справи зусилля мінімальні».

– другий: «Невизначеність, непевність, брак чітко поставлених цілей у виконавців є лише відбиттям невизначеності, непевненості, браку чіт-ко поставлених цілей у самих керівників. Таким чином, чітка постановка цілей і доведення їх до безпосередніх виконавців – перша запорака успішної роботи».

Завдання:

Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

Результати обговоріть у групах.

3. Наведіть нові ідеї подружжя Гілбретів, що стосуються вдосконалення управління.

Завдання:

Які з них збігаються з ідеями Ф. Тейлора?

Як їхні ідеї реалізуються на підприємствах у наш час?

Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

Результати викладіть письмово.

2.3. Визначте правильні та помилкові положення

1. Фредерік Тейлор (1856–1915 рр.) – англійський інженер. Після закінчення технологічного інституту 1876 р. він працював у металургійній компанії «Мідвейл стіл компанії» і пройшов шлях від бригадира до головного інженера заводу.

2. Ліліан Гілбрет називають першою леді менеджменту.

3. Принципи організації виробництва, за Г. Фордом: заміна ручної праці машинною, максимум поділу праці, спеціалізація, розстановка обладнання за ходом технологічного процесу, механізація транспортних робіт, регламентований ритм виробництва.

4. Головна праця Френка Гілбрета – «Дванадцять принципів ефективності» (1913 р.).

5. Генрі Форд систематизував і поділив усі рухи людської руки на 17 елементарних рухів (захоплення, утримування, установка), які назвали терблігами.

6. Подружжя Ф. та Л. Гілбретів писало про наявність трьох етапів менеджменту: традиційного, перехідного, наукового.

2.4. Теми презентацій

1. Внесок Карла Барта у науковий менеджмент

2. Моріс Кук та його внесок у науковий менеджмент

3. Організація праці за концепцією Генрі Форда

4. Концепція індустріального менеджменту Альфреда Слоуна

5. «Худе» виробництво Таїчі Оно

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

ВИНИКНЕННЯ І РОЗВИТОК ШКОЛИ НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ

1. Дати відповіді на теоретичні питання:

1. Функції та принципи управління Анрі Файоля
2. Розвиток концепції А. Файоля
 - 2.1. Принципи побудови формальної організації Л. Урвіка
 - 2.2. Принципи побудови організації Джеймса Муні
 - 2.3. Проблеми лідерства М. Вебера

2. Виконати наступні практичні завдання

2.1. Питання для самоконтролю

1. Визначте основні засади школи адміністративного управління.
2. Охарактеризуйте принципи, які було визначено А. Файолем.
3. Розкрийте сутність принципу “корпоративний дух”.
4. Назвіть основні закони і принципи організації Л. Урвіка.
5. У чому полягає сутність теорії “ідеальної бюрократії” М. Вебера?
6. Охарактеризуйте основні елементи “ідеального типу” адміністративної організації бюрократії за М. Вебером.

2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

1. Одна фірма успішно розвивалася завдяки тому, що відділ кадрів запровадив гнучку систему оплати праці: будь-який співробітник міг одержати й додаткові повноваження, узявши на себе додаткову відповідальність. За кожне таке рішення його оклад збільшувався на 10 %.

Завдання:

Прокоментуйте ситуацію з погляду принципів управління А. Файоля.
Результати обговоріть у групах.

2. Начальник відділу виробництва однієї фірми постійно одержував від вищого керівництва завдання збільшити випуск продукції шляхом збільшення закупівель сировини й доведення освоєння виробничої потужності до 80 %. Проте йому не було делеговано повноваження щодо оперативного використання транспорту фірми та фінансових ресурсів, необхідних для

здійснення закупівель. Тобто керівництво фірми виявило надмірну недовіру до підлеглих, унаслідок чого вона недоодержала плановий прибуток.

Завдання:

Прокоментуйте ситуацію щодо принципів управління А. Файоля.

Результати обговоріть у групах.

3. Кожен менеджер, на думку А. Файоля, потребує таких якостей і здібностей:

1. Фізичні якості (здоров'я, енергія, спритність).

2. Розумові якості (здатність розуміти і вчитися, судження, розумова енергія і здатність адаптуватися).

3. Моральні якості: енергія, стійкість, готовність брати на себе відповідальність, ініціатива, лояльність, такт, гідність).

4. Загальна освіта (загальне знайомство з питаннями, що не належать виключно до виконуваної функції).

5. Спеціальні знання (технічні, комерційні, фінансові, організаторські, ораторські тощо).

6. Досвід (знання як результат належної роботи).

Завдання:

На конкретних прикладах доведіть думку А. Файоля.

Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

Результати обговоріть у групах.

4. Порівняйте підходи до управління Ф. Тейлора та А. Файоля. Результати занесіть у табл. 1. Зробіть висновки.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика підходів до управління
Ф. Тейлора та А. Файоля**

№ з/п	Схожі ідеї	Розбіжності
1		
...		

2.3. Визначте правильні та помилкові положення

1. Адміністративна теорія менеджменту була створена в Європі.
2. Макс Вебер, французький інженер-менеджер, став батьком, засновником першої теорії управління завдяки вивченню процесу управління.
3. А. Файоль виокремив 14 принципів управління: поділ праці; влада; дисципліна; єдність; розпорядження; єдність керівництва; підпорядкування приватних інтересів загальним; винагорода; централізація; ієрархія; порядок; справедливість; сталість складу персоналу; ініціатива; єднання персоналу.
4. Принципи управління, за Лінделлом Урвіком, – це основні правила, що визначають побудову та функціонування системи управління, важливі вимоги, дотримання яких забезпечує ефективність управління.
5. Скалярний принцип описує горизонтальну координацію.
6. Виходячи з того, що організація починається там, де двоє або більше людей об'єднують зусилля для досягнення поставленої мети, першим принципом організації Дж. Д. Муні називає координацію цих зусиль.
7. За теорією Макса Вебера, існує три ідеальних види влади: раціонально-правовий, демократичний, харизматичний.

2.4. Теми презентацій

1. Анрі Файоль: особистість і кар'єра.
2. Уніфікація завдань менеджменту. Лінделл Урвік.
3. Цілі організації і координація дій. Джеймс Муні.
4. Бюрократія як “ідеальний тип” адміністративної організації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

ТЕОРІЯ ЛЮДСЬКИХ СТОСУНКІВ

1. Дати відповіді на теоретичні питання:

1. Концепція школи людських стосунків
2. Хоторнські експерименти. Джордж Елтон Мейо
3. Гюго Мюнстерберг - батько школи промислової психології
4. Філософія бізнесу Мері Паркер Фоллет
5. Наукові погляди Фріца Ротлісбергера

2. Виконати наступні практичні завдання

2.1. Питання для самоконтролю

1. Що стало початком виникнення школи людських стосунків?
2. Визначте основні засади школи “людських відносин”.
3. У чому полягає значення результатів хоторнських експериментів?
4. Сутність філософії менеджменту М. Фоллет.
5. Який шлях вирішення питань, породжуваних груповими конфліктами, визнавала М. Фоллет?
6. Які питання досліджував Г. Мюнстерберг?

2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

1. Проаналізуйте на конкретних прикладах правильність ідеї поділу організацій на формальні та неформальні. Оцініть сутність понять «дієвості» й «ефективності» організації щодо нового підходу до її розуміння.

Завдання:

Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

Результати обговоріть у групах.

2. Чому Мері Паркер Фоллетт вважала, що успіх організації базується на загальних інтересах її працівників?

Завдання:

Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

Результати обговоріть у групах.

3. Багато менеджерів і вчених виявили чітку залежність між умовами праці, самопочуттям і продуктивністю працівника. Забезпечений відповідними

зручностями: вентиляцією, температурою, освітленням – працівник, якого спонукають прогресивною системою заробітної плати, мав би оптимальні умови для роботи з виконання наукових завдань. Правильне освітлення робочого місця вважалося не менш важливим фактором, адже впливало на якість, кількість і безпеку роботи. У 1924 р. Національна дослідницька рада при Академії наук вирішила довести взаємозв'язок між освітленням та індивідуальною ефективністю, провівши дослідження на американському заводі «Вестерн Електрик», що виробляє обладнання для американських телефонних і телеграфних компаній. Дослідження почалося зі створення двох груп робітників (жінок), кожна з яких виконувала одні й ті ж завдання в однаково освітлених кімнатах. Завдання кожної групи полягало у збиранні телефонних реле. У контрольній групі не було ніяких змін щодо освітлення та інших умов. В експериментальній групі за допомогою зміни рівнів і типів освітлення мало бути науково визначено вплив освітлення на ефективність праці. До уваги взяли кімнатну температуру, вологість і безпосередньо освітлення. Дослідники спостерігали за групами та їхньої продуктивністю. У процесі експерименту результати ставали більш несподіваними й загадковими. Незалежно від рівня освітлення (в одному випадку воно навіть було зменшено до рівня місячного світла) вироблення продукції в експериментальній групі і групі контролю збільшувалося. Спонтанно дослідники відмовилися від зміни освітлення й почали змінювати періоди відпочинку, тривалість робочого дня, робочого тижня тощо, що спричиняло зростання продуктивності. Заміна групового плану роботи на індивідуальний привела до відчутного зростання продуктивності. Введення п'ятихвилинних пауз під час роботи о 10:00 і 14:00 також зумовило збільшення продуктивності. Скорочення робочого дня й робочого тижня, запровадження безплатних сніданків для робітників – усі ці зміни дали бажані результати. Незадоволені результатами дослідники вирішили скасувати всі нововведення й повернутися до вихідних умов, коли робітники не мали ні додаткового відпочинку, ні сніданку, ні скороченого робочого дня й тижня, за одним винятком: була збережена відрядна оплата праці. Очікуючи зниження морального духу, дослідники були вражені тим, що продуктивність праці, навпаки, досягла найвищих за весь час експерименту результатів. Подальше нововведення додаткового відпочинку та сніданків постійно збільшували продуктивність. Тобто протягом усього періоду експерименту індивідуальна продуктивність праці кожного робітника підвищилася з 2400 реле до 3000 реле на тиждень. Ці початкові експерименти Національної дослідницької ради

тривали з 1924 до 1927 р., але результати були настільки непереконаливими, що майже кожен був готовий визнати марним увесь проект. Продуктивність праці збільшувалась, але ніхто не знав чому.

Завдання:

Що справді впливало на продуктивність праці жінок?

Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

Результати обговоріть у групах.

2.3. Теми презентацій

1. Вступ в епоху школи людських стосунків.
2. Хоторнські експерименти
3. Філософія бізнесу Меррі Фоллет.
4. Народження промислової психології.
5. Гюго Мюнстерберг — батько школи промислової психології.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8

ШКОЛА ПОВЕДІНКОВИХ НАУК. СУЧАСНИЙ БІХЕВІОРИЗМ

1. Дати відповіді на теоретичні питання:

1. Концепція біхевіоризму. Завдання, засновники, представники школи
2. Абрахам Маслоу. Теорія ієрархії потреб
3. Дуглас Мак-Грегор. Теорія “Х” та “У”
4. Кріс Арджиріс. Теорія “поведінки людини”
5. Системи управління Ренсіса Лайкерта
6. Вільям Оучі. Теорія “Z”

2. Виконати наступні практичні завдання

2.1. Питання для самоконтролю

1. У чому полягає основна мета школи поведінкових наук?
2. У чому полягає сутність теорії ієрархії потреб А. Маслоу?
3. Чому теорія потреб А. Маслоу набула наукового поширення?
4. Сутність теорії “Х” та “У” Д. Мак-Грегора.
5. Наведіть основні характеристики організацій, які визначив К. Лайкерт.
6. У чому полягає сутність принципу підтримки відносин?

7. Визначте основні положення та правила управління людьми, які сформулював В. Оучі.

2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

1. Д. Мак-Грегора, який проаналізував діяльність виконавця на робочому місці й виявив, що керівник може контролювати такі параметри:

- завдання, які отримує підлеглий;
- якість виконання завдання;
- час отримання завдання;
- очікуваний час виконання завдання;
- кошти для виконання завдання;
- колектив (оточення), в якому працює підлеглий;
- інструкції, отримані підлеглим;
- переконання підлеглого щодо своєї спроможності виконати покладені на нього завдання;
- надання відповідної винагороди за успішну роботу;
- розмір винагороди за проведену роботу;
- рівень залучення підлеглого в коло проблем, пов'язаних із роботою.

Усі ці чинники різною мірою впливають на працівника й визначають якість та інтенсивність його роботи.

Завдання:

- На конкретних прикладах перевірте теорію Д. Мак-Грегора.
- Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
- Результати обговоріть у групі.

2. Теорія «Х» припускає, що людина споконвічно не любить працювати й уникатиме будь-якої роботи. Тому їй необхідно змушувати працювати, тут не зайвими будуть і погрози. Людина ледача, боїться відповідальності, позбавлена честолюбства, вона не має бажання самореалізації, але прагне до спокійного життя, уникає відповідальності, турбує її лише особиста безпека.

Керівники мають змушувати людей працювати, вимагаючи скрупульозного виконання посадових інструкцій, ретельно контролювати весь хід трудового процесу та впливати на працівників суворими санкціями. Адже вороже ставлення до праці в людини настільки сильне, що його важко перебороти покаранням або грошовою винагородою.

У своїх експериментах і висновках Д. Мак-Грегор доводить помилковість побудови моделі трудового процесу, що відповідає теорії «Х», і полягає у відсутності будь-яких високих моральних стимулів. Її недолік – орієнтація лише на матеріальну винагороду, чітке дотримання регламентів, посадових інструкцій і чітку формалізацію організаційної структури.

Водночас слід зауважити, що методи управління персоналом у рамках теорії «Х» мають певні переваги. Авторитарне керівництво забезпечує виконання більшого обсягу робіт у більш стислі терміни. Та водночас важко розраховувати на оригінальність рішень, творчу ініціативу. Більше того, загрозово зростає агресивність у взаємовідносинах між керівником і членами колективу. Під час упровадження керівництвом теорії «Х» у колективах зростає атмосфера тривоги, що може призвести до конфліктних, некерованих ситуацій.

Завдання:

- Назвіть автора теорії «Х» та охарактеризуйте її сутність.
- Визначте переваги та недоліки теорії «Х».
- Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
- Результати обговоріть у групі.

3. Теорія «У» ґрунтується на таких засадах:

– робота для людини так само природна, як і гра;
– зовнішній контроль – не єдиний спосіб об'єднання зусиль для досягнення цілей організації. Людина може здійснити самоврядування й само-контроль, підпорядковуючись цілям, до яких вона відчуває схильність, що формується як результат нагород, пов'язаних із досягненням цілей;

– зазвичай людина, яка має на меті кар'єрне зростання, прагне до відповідальності, а її бажання уникнути відповідальності – це тільки результат минулого розчарування, спричинений поганим керівництвом. Така людина наділена досить високим рівнем уяви й винахідливості, які рідко використовуються в сучасному житті, що може призвести до розчарування й перетворити її на супротивника організації.

Управління персоналом, засноване на концепції теорії «У», має більш раціональну матеріальну й психологічну основу. Працівник досягає особистих цілей успішніше, якщо застосування його творчих здібностей сприятиме досягненню стратегічних цілей колективу, а зовнішній управлінський контроль трансформується в природний самоконтроль і самоорганізацію. Праця є природною потребою людини, тому еволюція людських відносин, що заснована

на підвищенні рівня освіти й розвитку сучасної техніки, сприяє гуманізації суспільства.

Теорія «Y» спирається на віру в моральний потенціал людини. Вона припускає, що людина працюватиме добре, якщо вдоволена не лише заробітком, але й своїм місцем і роллю в трудовому процесі. Співробітника не потрібно змушувати працювати, погрожуючи покаранням. Відданий цілям своєї організації, такий співробітник буде готовий до активної співпраці, виявляючи при цьому ініціативу й творчість. Важливо підтримувати й розвивати ініціативу виконавця. Якщо організація не змогла одержати бажаних результатів, то в цьому винуваті не виконавці, а незадовільна організація роботи або поганий менеджер. Мудрий менеджер зобов'язаний піклуватися про своїх співробітників, цінувати їх і довіряти їм. Тоді цілі співробітника й самої організації збігаються («принцип інтеграції»), для співробітників будуть створені умови, які забезпечать задоволення їхніх високих потреб: свободу вибору, довіру й повагу.

Завдання:

- Назвіть автора теорії «Y» і охарактеризуйте її сутність.
- Визначте переваги та недоліки теорії «Y».
- Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
- Результати обговоріть у групі.

4. Теорія «X», на думку багатьох науковців у сфері управління, відповідає авторитарному, а теорія «Y» – демократичному стилю управління. На перший погляд, розумність теорії «Y» цілком очевидна, але життя таке багатогранне, складне, що іноді менеджер абсолютно свідомо застосовуватиме теорію «X», при цьому його рішення залежатиме від багатьох чинників: конкретних умов роботи, особливостей трудового колективу, строків виконання роботи, типу завдання (постійне або разове), його важливості тощо.

Отже, розподіл підходів до управління на «X» та «Y» суто теоретичний, на практиці буває комбінація різних стилів управління.

Завдання:

- Яка наукова сутність теорій «X» та «Y»?
- Теорія «Z» доповнює чи замінює теорії «X» та «Y»?
- Чи можна вважати системи японського менеджменту найкращими в управлінні організаціями?
- Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

- Результати обговоріть у групі.

2.3. Визначте правильні та помилкові положення

1. Фредерік Герцберг (1863–1916 рр.) – батько школи промислової психології.

2. За вченням біхевіористів, поведінка людини у своїй основі визначається не внутрішніми психічними процесами, а механічними впливами зовнішнього середовища за принципом «стимул – реакція».

3. Честер Ірвінг Бернард визначає три функції керівника: 1) підтримування працездатності системи інформації; 2) сприяння збереженню не-обхідних особистих зусиль; 3) формулювання й визначення цілі.

4. Чинники, пов'язані безпосередньо з роботою, але такі, що характеризують лише її умови, і є зовнішніми щодо конкретної особистості, Ф. Герцберг назвав чинниками «гігієни».

5. Метод «збагачення праці», за Ф. Герцбергом, побудовано на припущенні, що працівники мають бути особисто зацікавлені у виконанні тієї чи іншої роботи.

2.4. Теми презентацій

1. Людські відносини, лідерство і мотивація
2. Теорії мотивації Ф. Герцберга
3. Організаційна інтеграція Ч. Бернарда
4. Поведінка групи Курта Левіна
5. Теорія “Z” Вільяма Оучі

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9

НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ У ХХ-ХХІ СТ.

1. Дати відповіді на теоретичні питання:

1. Підходи в загальній теорії управління
2. Теорія загальних систем Людвіга фон Берталанфі Кеннета Боулдінга
3. Концепція управління згідно з цілями Пітера Друкера
4. Модель “Мак-Кінсі 7С” Томаса Пітерса і Роберта Уотермана
5. Концепція стратегічного управління Ігоря Ансоффа
6. Загальні стратегії Майкла Портера
7. Особливості та тенденції сучасного менеджменту

2. Виконати наступні практичні завдання

2.1. Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність системного підходу до управління?
2. У чому полягає сутність ситуаційного підходу до управління?
3. У чому полягає сутність процесного підходу до управління?
4. Охарактеризуйте погляди Берталанфі щодо системного підходу в управлінні.
5. З яких дій, на думку П. Друкера, має складатися процес управління згідно з концепцією МВО?
6. Наведіть ключові складові концепції “7-S”.
7. Визначте та охарактеризуйте елементи концепції стратегічного управління І. Ансоффа.
8. Визначте серію процедур, використання яких дає змогу керівникам фірм успішно пройти різні етапи стратегічного управління в реальному часі.
9. Охарактеризуйте три види загальних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності.

2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

1. Поясніть, чому методика системного аналізу не завжди забезпечує досягнення бажаних цілей. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
2. Поміркуйте на тему: «Риси успішного менеджера ХХІ ст.». Результати сформулюйте у формі есе.

3. Визначте основну мету бізнес-освіти в умовах професіоналізації менеджменту. Проаналізуйте її особливості. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

2.3. Визначте правильні та помилкові положення

1. Системний підхід базується на загальній теорії систем, основоположником якої вважається Людвіг фон Берталанфі (1901–1971 рр.).
2. Суть ситуаційного підходу полягає в тому, що одні й ті самі функції управління по-різному реалізуються в конкретних ситуаціях.
3. У моделі «7С» організація розглядається як відкрита система, успіх якої створюється в зовнішньому середовищі.
4. Ідея про те, що управління є не лише наукою, але й мистецтвом, виникла в рамках кількісної школи менеджменту.
5. Креативна організація є об'єктом дослідження сучасних теорій креативної економіки і креативного менеджменту, які виникли на межі ХХ–ХХІ ст.

2.4. Теми презентацій

1. Концепція управління згідно з цілями П. Друкера.
2. Концепція стратегічного управління Ігоря Ансоффа.
3. Загальні стратегії Майкла Портера.
4. Сучасні стратегії розвитку.
5. Особливості і тенденції сучасного менеджменту.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10

ЗАРОДЖЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО НАУКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Дати відповіді на теоретичні питання:

1. Управлінська думка в Україні до початку ХХ ст.
 - 1.1. Розвиток управлінської думки в Україні до середини ХІХ ст.
 - 1.2. Управлінська думка в Україні з другої половини ХІХ ст. до 1917 р.
2. Розвиток науки управління в Україні за радянських часів
3. Розвиток сучасної науки управління в Україні

2. Виконати наступні практичні завдання

2.1. Питання для самоконтролю

1. У чому полягають особливості наукових досліджень в галузі управління українських учених до початку ХХ ст.?
2. Яке місце посідає управлінська думка періоду Київської Русі в розвитку економічної науки в Україні?
3. Які основні етапи свого становлення пройшла наука управління в Україні за радянських часів?
4. Сутність концепції “організаційного управління” О.О. Богданова.
5. Сутність концепції “фізіологічного оптимуму” О.А. Єрманського.
6. Сутність концепції “організаційної діяльності” П.М. Керженцева.
7. Сутність “теорії адміністративної ємності” Ф.Р. Дунаєвського.
8. Які основні фази організаційного процесу визначив Ф.Р. Дунаєвський?
9. Аргументуйте актуальність чи неактуальність сучасної соціально-культурної парадигми менеджменту для вітчизняних виробничо-господарських організацій.

2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

1. Ф.Р. Дунаєвський (1887–1960 рр.) висунув теорію адміністративної ємності, що стала ще однією важливою віхою в розвитку соціального підходу до управління. Адміністративну ємність учений розумів як уміння менеджерів управляти певною кількістю підлеглих незалежно від їхніх особистих якостей. Сучасною управлінською мовою це означає «діапазон контролю». Він також вважав, що із розвитком виробництва відбудеться «розбухання» проміжної ланки керівних структур. Воно пов'язане з необхідністю компенсувати перевищення «адміністративної ємності» центру. Тож виникає величезна ієрархія, кожний щабель якої послідовно розширює діапазон контролю управління вищого рівня. Зрештою, це призведе до бюрократизації. Так, він помітив проблему наростання інформаційного бар'єра в управлінні й сформулював шляхи її розв'язання. На думку Ф. Р. Дунаєвського, труднощі можна подолати шляхом ретельного добору й підготовки персоналу, упровадження нових методів планування тощо чи розширення межі «адміністративної ємності» за допомогою техніки, тобто передачі машинам усієї допоміжної, механічної роботи.

Завдання:

- Розкрийте суть і значення теорії «адміністративної ємності».
- Визначте особливості поглядів Ф. Р. Дунаєвського на управління.
- Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
- Результати обговоріть у групах.

2. О.О. Богданов (1873–1928 рр.) закінчив медичний факультет Харківського університету. Різнобічність захоплень допомогла йому помітити, що всі види управління в природі, техніці й суспільстві мають схожі ознаки, це засвідчує можливість існування особливої науки – організаційної. Предметом останньої в технічній сфері є організація речей, в економічній – організація людей, у політичній – організація ідей. Технічна організація, на думку О. О. Богданова, була визначальною щодо всіх інших. Отже, по суті він ігнорував самостійний характер соціально-економічної діяльності людей. Окремим випадком організації Богданов вважав дезорганізацію, яка виникає внаслідок того, що кожний суб'єкт намагається організувати навколишній світ для себе і по-своєму.

Хоча через абстрактність погляди О. О. Богданова не дістали значного поширення, однак вони містять цінні для розвитку сучасної кібернетики і мережних методів планування ідеї, зокрема положення про структурну стійкість систем, їхні рівні та організаційні механізми формування, положення щодо «біорегуляторів» (аналогія сучасних «зворотних зв'язків») тощо.

Завдання:

- Розкрийте роль ідей О. О. Богданова у розвитку управлінської думки в Україні в період після 1917 р.

- Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
- Результати обговоріть у групі.

3. Виокремлюють п'ять перспективних проблем управління, які зможуть впливати на подальший розвиток професіоналізації менеджменту:

1. Відсутність високопрофесійних працівників.
2. Неузгодженість взаємодії держави й бізнесу.

3. Брак «системи надійності», до якої належать: моральний клімат, людський чинник тощо.

4. Управління в умовах різних національних культур – передумова для створення «українського менеджменту».

5. Проблема «кризового (стресового) управління».

Завдання:

- Чи погоджуєтесь ви з таким твердженням?
- Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
- Результати обговоріть у групі.

4. Напишіть невелике за обсягом есе на тему: «Специфіка зародження і розвитку управлінської думки в Україні».

5. Визначте фактори, що сприяли та перешкоджали розвитку управлінської думки в Україні у період XVIII–XIX ст. Проаналізуйте їх на конкретних прикладах.

6. На конкретних прикладах проаналізуйте найважливіші тенденції, які проглядаються в сучасному менеджменті. Визначте специфічні ознаки, притаманні менеджменту України.

7. На конкретних прикладах оцініть можливі перспективи України щодо зміни управлінської парадигми й удосконалення управлінської думки з урахуванням сучасних тенденцій розвитку.

8. Визначте особливості української економічної науки та сучасної теорії і практики управління. Викладіть власне бачення подальшого розвитку управлінської думки в Україні.

2.3. Визначте правильні та помилкові положення

1. Основи диференціації заробітної плати М. А. Балудянський пов'язує із талантом, майстерністю, професіоналізмом окремих категорій працівників.

2. Василь Назарович Каразін (1773–1842 рр.) відомий як засновник Харківського університету та ініціатор освітньої реформи. Прихильник фізіократії.

3. Видатними випускниками Києво-Могилянської академії були: А. Самборський, І. Комов, М. Ліванов, І. Вернадський.

4. М. І. Туган-Барановський розробив класифікацію напрямів економічної думки:

– позитивний напрям об'єднував теорії та школи, які вважали, що економічний розвиток залежить від активної діяльності держави;

– негативний напрям заперечував необхідність втручання держави в економіку.

2.4. Теми презентацій

1. Формування управлінської думки в Україні у XVIII — на початку XIX ст.
2. Розвиток управлінської думки в Україні у XX ст.
3. Особливості становлення менеджменту в Україні у XXI ст.
4. Напрями наукового формування вітчизняної моделі менеджменту.
5. Професіоналізація менеджменту в Україні.

4. ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ ТА ПОЛІТИКА КУРСУ

Вивчення курсу відбуватиметься з урахуванням студентоцентрованого, проблемно-орієнтованого, діяльнісного, комунікативного, професійно-орієнтованого та міждисциплінарного підходів.

Навчальний процес включає проведення лекцій, практичних занять та самостійну роботу.

Лекційний курс передбачає проведення проблемних, тематичних лекцій, лекцій-консультацій, бесід та дискусій. Мета проведення таких лекцій – формування активної позиції студента в навчальному процесі, компетентностей щодо розуміння особливостей управління ризиками та прийняття відповідних управлінських рішень.

Практичні заняття плануються з кожної теми відповідно тематичному плану, включають розв’язування задач, вирішення кейсових та ситуаційних завдань, пошук відповідей на проблемні питання, написання контрольних робіт, виконання завдань дослідницького характеру. При цьому планується застосовувати такі *форми та методи навчання*: тренінги; рольові та ділові ігри; презентація результатів дослідження, кейс-метод, інноваційні та інтегровані методи.

Самостійна робота здобувачів передбачає проведення досліджень та більш глибокого вивчення окремих питань дисципліни, написання тез, статей, наукових доповідей. Завдання самостійної роботи студентів вважаються виконаними, якщо вони: здані у визначені терміни; повністю виконані (розкривають тему завдання); не мають логічних і розрахункових помилок, дотриманий принцип академічної доброчесності. При умові невиконання однієї

із зазначених умов, кількість балів знижується на 0,25 бала. У разі невиконання чи відсутності завдання здобувач не отримує балів за самостійну роботу (завдання).

Консультації щодо виконання завдань самостійної роботи та їх здача проводяться викладачем згідно встановленого графіку.

Політика курсу

Відвідування усіх видів занять є обов'язковим. Здобувачі повинні дотримуватися термінів, визначених графіком навчального процесу для виконання усіх робіт, передбачених навчальним планом. Якщо заняття пропущено з поважної причини, то здобувач має можливість відпрацювати їх у визначений час згідно затвердженого графіка. Здобувач повинен старанно виконувати завдання, брати активну участь у навчальному процесі. При цьому обов'язково враховуються активність на заняттях, виконання додаткових завдань, проведення наукових досліджень за тематикою дисципліни.

Академічна доброчесність: навчання повинно базуватися на принципах академічної доброчесності, взаємоповаги та відкритості. Виявлення ознак академічної недоброчесності в роботі здобувача є підставою для її незарахування, незалежно від масштабів плагіату чи обману. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, компіляція, списування, втручання в роботу інших осіб є прикладами можливої академічної недоброчесності.

5. СИСТЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ

Види контролю: поточний, підсумковий.

Методи контролю: спостереження за навчальною діяльністю студентів, усне опитування, письмовий контроль, тестовий контроль.

Форма підсумкового контролю: залік.

Контроль знань і умінь здобувачів (поточний і підсумковий) з дисципліни «Історія управлінської думки» здійснюється згідно з кредитною трансферно-накопичувальною системою організації навчального процесу. Рейтинг здобувача із засвоєння дисципліни визначається за 100 бальною шкалою.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Критерії оцінки заліку:

- «зараховано» – здобувач має стійкі знання про основні поняття дисципліни, може сформулювати взаємозв'язки між поняттями.

- «незараховано» – здобувач має значні пропуски в знаннях, не може сформулювати взаємозв'язку між поняттями, що вивчаються в курсі, не має уявлення про більшість основних понять дисципліни, що вивчається.

При виставленні оцінки враховуються результати навчальної роботи студента протягом семестру

6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова література

1. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Шкробот М. В. Сучасні концепції управління організаціями. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с

2. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI / пер. з англ. Т. Літенської. К. : видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.

3. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум : навч. посіб. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 74 с.

4. Кредісов А. І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія. 2-ге вид., доп. та перероб. Київ : Знання України, 2019. 515 с.
5. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
6. Юрик Н. Є. Історія менеджменту : Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 114 с.
7. K. S. Chandrasekar., A. M. Sumi, J. Asha Devi, M. Al. Ameen. History of Management Thoughts, Text and cases, 2019. 604 p.

Допоміжна література

8. Андрущенко Н. О. Особливості української школи менеджменту. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. VI Міжнар. наук.-практ. конф., 17-19 верес. 2018 р. Вінниця, 2018. Ч. I. С. 93–99.
9. Баєва О. В., Новальська Н. І., ЗгалатЛозинська Л. О. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 326 с.
10. Кундицький О. О. Менеджмент: навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 316 с.
11. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О. Менеджмент : Підручник / І.В. Бурачек та ін. / під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
12. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» Укл.: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
13. Підгірна В. Н. Менеджмент: тренінговий курс : навч. практик. Чернівці : Чернів. нац. у-т ім. Ю. Федьковича, 2019. 160 с.
14. Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н., Цепенда М. В. та ін. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах. Чернівці : ЧНУ, 2019. 504 с.
15. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.