

Основи менеджменту

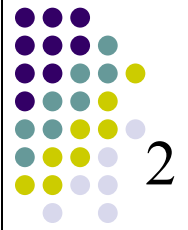
Модуль 1:
Теоретико-методологічні засади менеджменту

Тема 2.
Історія розвитку менеджменту



Тема 2.

Історія розвитку менеджменту (4/2)

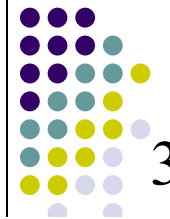


- Історія розвитку управлінської думки у світі
- Класичні теорії менеджменту:
- Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених
- Існуючі парадигми менеджменту

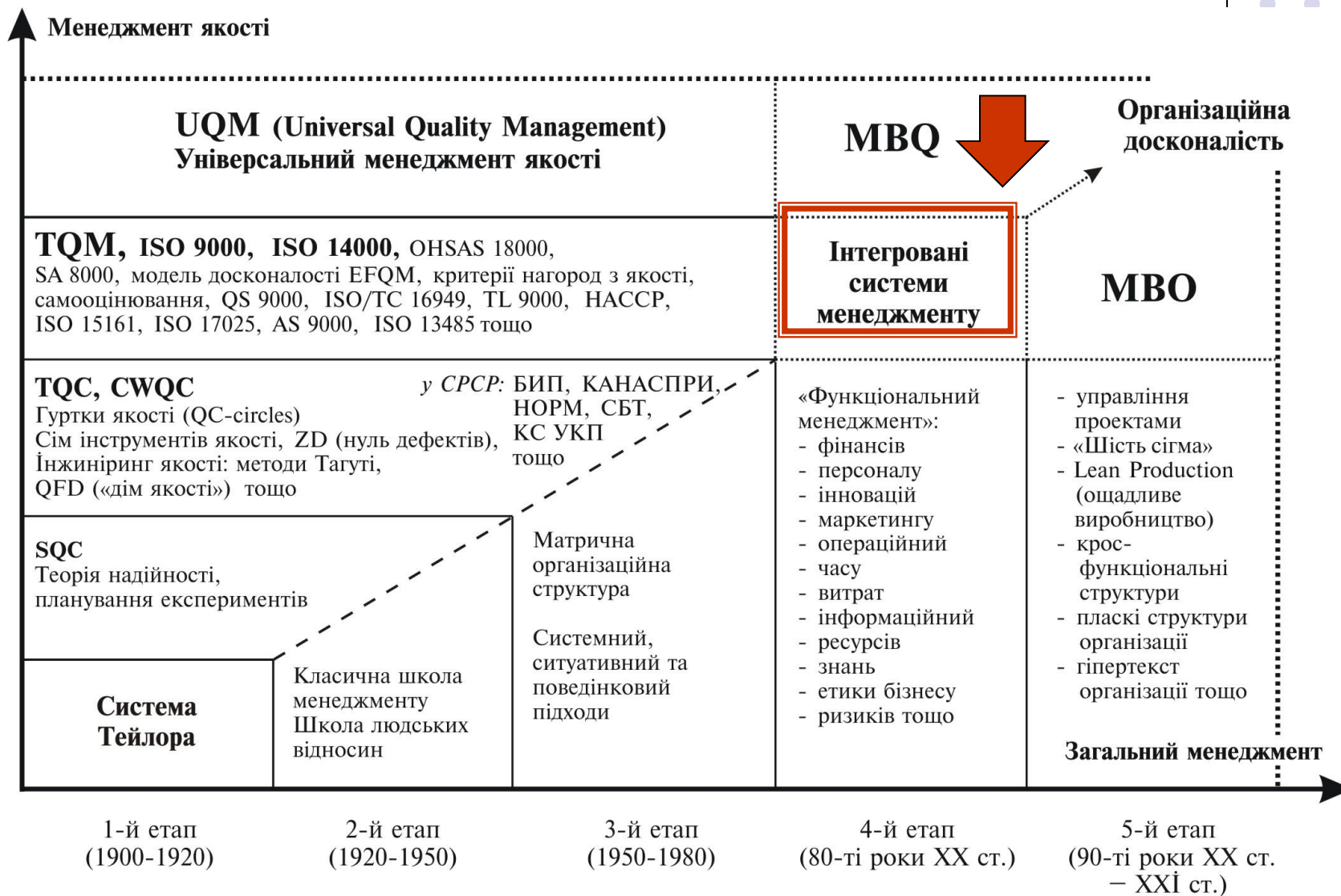
Самостійне вивчення

- Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні

Історія розвитку управлінської думки у світі



3

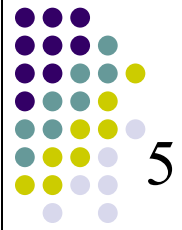


Співвідношення загального менеджменту та менеджменту якості



Школа наукового управління

- **Засновники:** Ф.У.Тейлор, Ф. і Л. Гилберти, Г. Гантт, Г.Емерсон
- **Характерні риси цієї школи:**
 - методологія наукового управління трудовими процесами ґрунтувалася на аналізі змісту праці і виявлення основних складових її компонентів
 - розроблялися стандартні процедури праці та обладнання, яке відповідало б антропологічним та фізіологічним показникам людини
 - вперше була звернута увага на значущість людського фактора у процесі виробництва
 - ключовими моментами було стимулювання високої продуктивності праці, добір людей, фізично і інтелектуально здатних виконувати певні види праці та спеціальне навчання їх
 - обґрунтування потреби виділення управлінської праці як сфери діяльності особливої групи людей, які можуть досягати в ній високої продуктивності



- **Внесок у розвиток менеджменту:**
 - підвищення ефективності і продуктивності на підприємствах
 - запровадження наукового аналізу на робочому місці
 - створення системи норм, яка об'єднала робочі вимоги і виконання
- **Обмеження та недоліки:**
 - спрощені припущення щодо мотивації
 - авторитарне керівництво
 - недооцінка ролі вищих управлінців
 - ігнорування взаємовідносин між організацією і її навколишнім оточенням



- **Фредерик У. Тейлор (1856 – 1915)**

- Основные принципы научного управления:
 - разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий
 - абсолютное следование разработанным стандартам
 - подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу
 - оплата по результатам труда
 - использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям
 - поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности осуществления научного управления

Історія розвитку управлінської думки у світі

Ділове адміністрування (1880-1920)



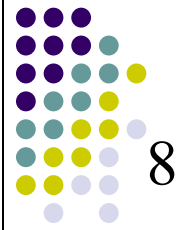
7

“Бізнес має здійснюватись за допомогою нормативів, установлених на базі систематичних спостережень, дослідів і логічних міркувань”



Класичні теорії менеджменту

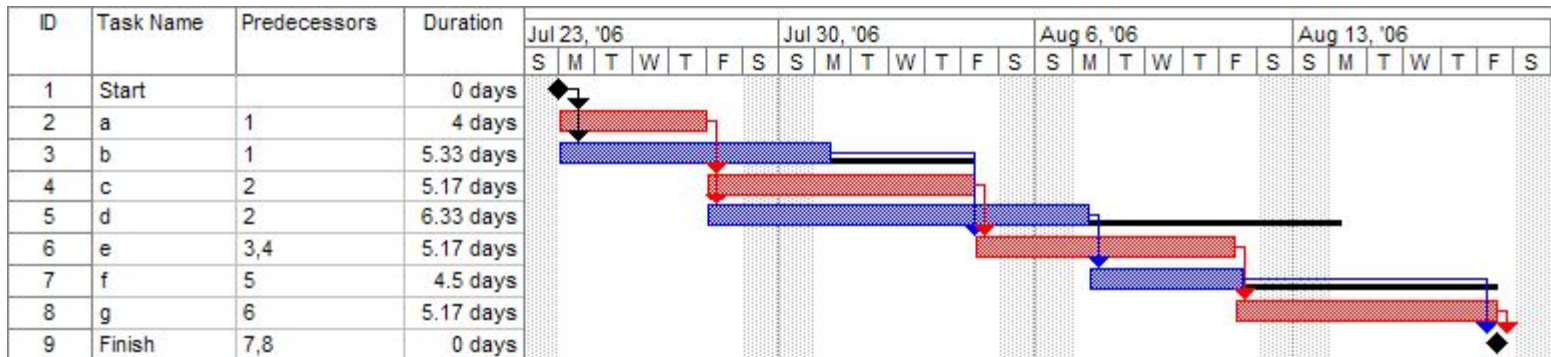
Школа наукового управління



- Генри Гантт (*Henry Gantt*) (1861-1919)
- "Праця і доход" (1910), "Промислове керівництво" (1916), "Організація праці" (1919)
- Зробив внесок у розробку теорії лідерства
- Роботи Гантта характеризують усвідомлення провідної ролі людського фактора в промисловості і впевненість у тому, що робочій людині повинна бути надана можливість віднайти у своїй праці не тільки джерело існування, але і стан задоволеності
- За Ганттом, ера примушування до праці поступилася місцем знанням, тому політика майбутнього полягає в намаганні навчати і вести людей до спільної вигоди всіх зацікавлених сторін

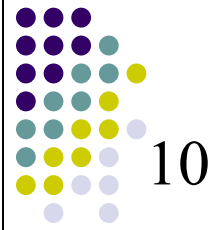
Школа наукового управління

- Гантт будував плани прийдешньої "демократії на виробництві" і мріяв про гуманізацію науки управління в майбутньому
- Йому належить фраза:
 - **"Із всіх проблем менеджменту найбільш важливою є проблема людського фактору"**
- **Діаграма Гантта** – один з інструментів проектного менеджменту



Класичні теорії менеджменту

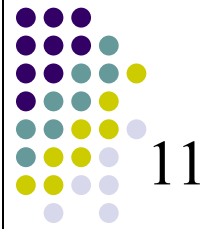
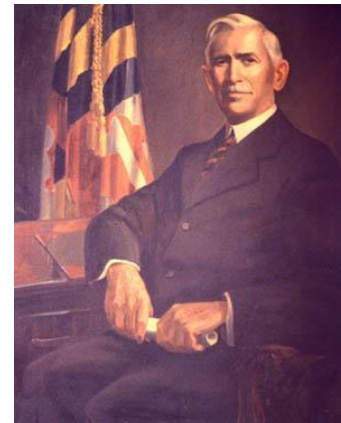
Школа наукового управління



- Подружжя Френк Гілбрет (1878-1924) і Ліліан Гілбрет (1878-1972) займалося переважно питаннями вивчення фізичної роботи у виробничих процесах і досліджувало можливість збільшення випуску продукції за рахунок зменшення зусиль, затрачених на виробництво
- Гілбрети написали книги
 - "Вивчення рухів" (1911) і "Психологія управління" (1916)
- Ф. Гілбрет виступав за широке впровадження в менеджмент сучасних вимірювальних методів та інструментів
- Щоб бути прибутковою, будь-яка виробнича діяльність повинна плануватися і управлятися, за нею повинні стояти здібності, досвід та знання управляючих

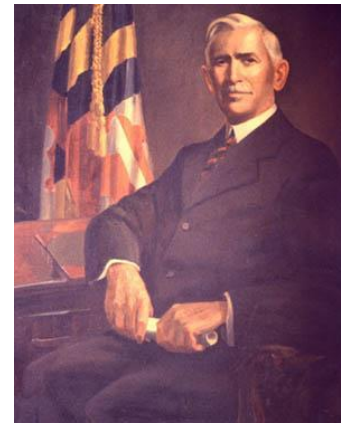
Класичні теорії менеджменту

Школа наукового управління



11

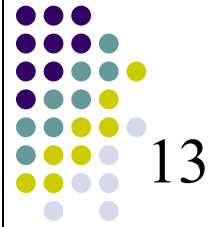
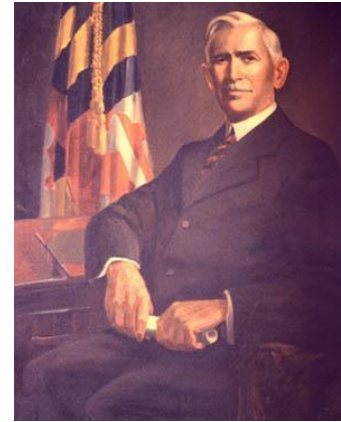
- **Гаррінгтон Емерсон**
(*Harrington Emerson 1853-1931*)
- «Двенадцать принципов производительности»
- И по темпераменту, и по методологии подхода к управлению Эмерсона сильно отличался от Тейлора
- Он не стремился к строгой систематизации идей
 - Из всего арсенала "научного менеджмента" он применял только хронометраж и поощрительные системы
- Сампфорд Томпсон впоследствии скажет: "Тейлоровская система начинается там, где кончается эмерсоновская «
- Тейлор не раз критиковал Эмерсона за некомплектованность, полагая, что тот больше интересуется деньгами, а не реальными делом



- **Гаррінгтон Емерсон**
- **Всемирная история с позиции менеджмента**
 - С точки зрения менеджера, она, история нашей производительности и непроизводительности, история нашей неорганизованности и бесполезной траты сил
- **Уроки военного предпринимательства**
 - Менеджер, согласно Эмерсону, должен внимательно изучать историю и современность, чтобы, нашедши уроки бесхозяйственности и расточительности, не следовать им на практике
 - И наоборот, учиться у истории умению организовать деловое предпринимательство

Класичні теорії менеджменту

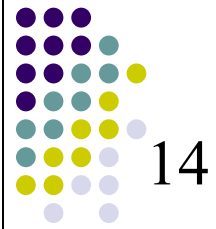
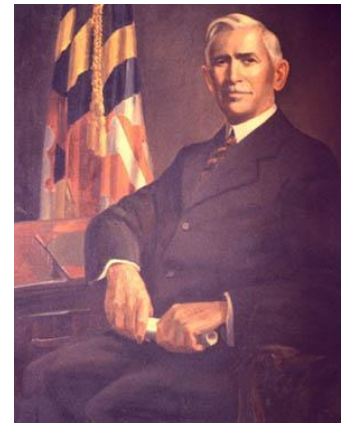
Школа наукового управління



- **Гаррінгтон Емерсон**
- **Работа производительная и напряженная**
 - Главное, что надо сделать, это выяснить разницу между работой напряженной и работой производительной
- **Управление от достигнутого**
 - В правильной организации компетентные руководители сначала формируют основные принципы и цели, затем обучают подчиненных тому, как их рационально достигать, и уже после контролируют ход выполнения и следят за нарушениями
 - В неправильной организации "руководитель дает своим подчиненным совершенно произвольные задачи и затем требует, чтобы они сами справились с ними, как знают"
 - Вторая и весьма характерная особенность устаревшей системы управления полагаться только на прежние нормы
 - "Никаких норм, достигнутых в прошлом" - вот принцип управления от достигнутого

Класичні теорії менеджменту

Школа наукового управління



- **Гаррінгтон Емерсон**
- **Вид на управленческую пирамиду снизу**
 - надо отказаться смотреть на управленческую пирамиду сверху вниз и считать, что подчиненный является продолжением и расширением личности начальника или работодателя
 - на самом же деле "начальник существует только для того, чтобы делать производительную работу подчиненного - работу, которая к расширению начальствующих личностей никакого отношения не имеет"
 - "Поднимаясь вверх по административной лестнице, мы на каждой ступени убеждаемся, что ступень эта точно так же существует не для тех, кто стоит выше, а для обслуживания тех, кто работает ниже"

Класична (адміністративна) школа управління

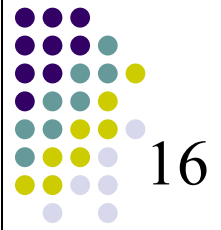
- **Засновники:**

А. Файоль (Франція), Л. Урвік (Англія), М. Вебер (Німеччина)

- **Характерні риси цієї школи:**

- формулювання універсальних принципів управління;
- виділення функцій управління
- формулювання бюрократичної організації як системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці
- стосунки організації управління людьми
- формулювання управлінським персоналом організаційних цілей

Класичні теорії менеджменту

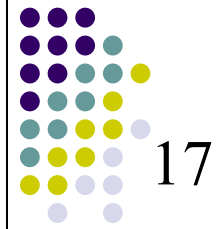
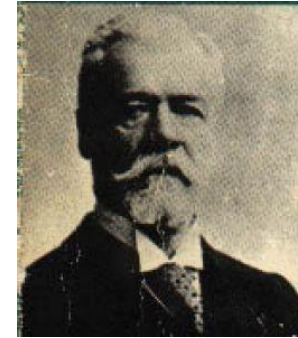


Класична (адміністративна) школа управління

- **Внесок в розвиток менеджменту:**
 - погляд на менеджмент як на професію
 - наголос на широкі функції вищого менеджменту, які пов'язані з політикою організації
- **Обмеження та недоліки:**
 - універсальні розпорядження вимагали високої кваліфікації для врахування технологічних, особистих факторів і навколишнього середовища

Класичні теорії менеджменту

Класична (адміністративна) школа управління



17

- **Анрі Файоль (1841 – 1925)**
- **«УПРАВЛЯТИ — ОЗНАЧАЄ ПЕРЕДБАЧАТИ, ОРГАНІЗОВУВАТИ, РОЗПОРЯДЖАТИСЯ, УЗГОДЖУВАТИ (КООРДИНУВАТИ), КОНТРОЛЮВАТИ»**
(1925)
- Складний процес управління можна розділити на послідовно пов'язані сфери та функції
- Управління є безперервним процесом, який починається з планування та закінчується контролем (а потім все з початку ...)

Класична (адміністративна) школа управління

- Для любой организации характерно наличие определенных видов деятельности, или шести функций:
 - техническая деятельность (производство)
 - коммерческая деятельность (закупка, сбыт и обмен)
 - финансовая деятельность (поиск и оптимальное использование капитала)
 - деятельность безопасности (защита собственности)
 - эккаунтинг (деятельность по анализу, учету, статистике)
 - управление (*планирование, организация, распорядительство, координация, контроль* – функции менеджмента)
- Разработал 14 принципов управления

Класична (адміністративна) школа управління

- **14 принципів управління** (Анри Файоль)
 1. **Разделение труда** (повышает квалификацию и уровень выполнения работы)
 2. **Власть** (право отдавать команды и нести ответственность за результаты)
 3. **Дисциплина** (четкое и ясное взаимопонимание между рабочими и менеджерами, базирующееся на уважении к правилам и договоренностям, существующим в организации; в основном – результат возможностей руководителей)
 4. **Единоначалие** – единство распорядительства (распоряжение только от одного руководителя и подотчетность только одному руководителю)
 5. **Единство руководства** (один руководитель и единый план для каждого набора действий по достижению каких-то единых целей)

Класична (адміністративна) школа управління

- **14 принципів управління (Анри Файоль)**
 6. **Подчинение частных** (личных) интересов общим (менеджер должен добиваться с помощью личного примера и жесткого, но справедливого управления того, чтобы интересы индивидов, групп и подразделений не превалировали над интересами организации в целом)
 7. **Вознаграждение персонала** (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать людей на работу с отдачей)
 8. **Централизация** (уровень централизации и децентрализации должен зависеть от ситуации и выбираться таким образом, чтобы давать лучшие результаты)
 9. **Иерархия** – цепи взаимодействия («скалярная цепь» – четкое построение цепей следования команд от руководства к подчиненным)

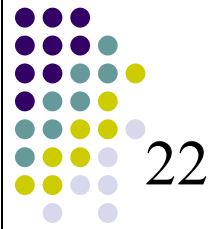


Класична (адміністративна) школа управління

- **14 принципів управління (Анри Файоль)**
 10. **Порядок** («место для всего и все на своем месте») (все должны знать свое место в организации)
 11. **Справедливость** («сочетание доброты и правосудия») – Равенство (к рабочим следует подходить справедливо и по-доброму)
 12. **Постоянство состава персонала** («стабильность рабочего места для персонала») (кадры должны находиться в стабильной ситуации)
 13. **Инициатива** (менеджеры должны поощрять подчиненных выдвигать идеи)
 14. **Корпоративный дух** (единение персонала). «Союз – это сила. А она является результатом гармонии персонала» (следует развивать дух единства и совместных действий, развивать бригадную форму работы)

Класичні теорії менеджменту

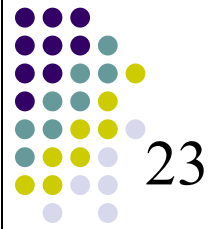
Класична (адміністративна) школа управління



- Последователем теории А.Файоля был английский исследователь **Линдал Урвик**
 - как и А.Файоль он уделял большое внимание разработке функций управления
 - впервые сформулировал понятие **«диапазон контроля»** – это норма управляемости одним человеком и составляет **5-6 человек**

Класичні теорії менеджменту

Класична (адміністративна) школа управління



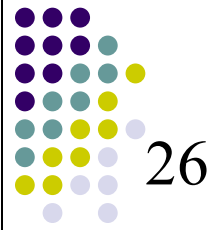
- **Макс Вебер (1864 – 1920)**
- В 1880 г. Макс Вебер первым сформулировал роль, значение понятия «бюрократия»
 - От французского «бюро» - отдел учреждения, коллегиально избираемый орган и греческого «кратос» – «власть»
- Макс Вебер основное внимание в управлении уделял проблемам лидерства и власти
- В зависимости от характера власти выделял три типа организаций:
 - харизматический, традиционный и бюрократический

Класична (адміністративна) школа управління

- **теория рациональной бюрократии:**
 - четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности
 - иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему
 - наличие взаимоувязанной системы обобщенных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач
 - дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности
 - осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями

Класична (адміністративна) школа управління

- Бюрократию часто называют классической или традиционной структурой
 - Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократии
- Причины столь длительного и широкомасштабного использования бюрократического вида оргструктуры – ее характеристики хорошо подходят для военных, большинства промышленных фирм, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений
- Появился класс бюрократов — чиновник, административный работник, который умеет управлять производственным персоналом, производством и людьми в определенном регламенте
 - М. Вебер писал, что у бюрократии, как в любом процессе, есть свои положительные и отрицательные стороны
 - В школах делового администрирования изучали положительные стороны и то, как избежать отрицательных
 - Сегодня этот опыт на 80% потерян даже в ряде цивилизованных стран

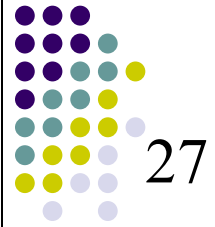


- **Засновники:**

Мері Паркер Фоллетт, Елтон Мейо, Абрахам Маслоу

- **Характерні риси цієї школи:**

- усвідомлення людського фактору як основного елементу ефективної організації
- визначення менеджменту як “забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб”
- визначення, що на зростання продуктивності праці впливають багато факторів, серед яких провідне місце займають потреби людей та соціально-психологічний клімат у колективі
- визначення того, що продуктивність праці зростає, коли керівники виявляють турботу про підлеглих, володіють прийомами управління людськими стосунками, надають їм можливість спілкування як з керівництвом, так і між собою, створюють позитивний мікроклімат у колективі



- **Внесок у розвиток менеджменту:**
 - Психологічні та соціальні процеси визначають виконання
 - Ієрархія потреб А. Маслоу

- **Обмеження:**
 - ігнорування раціональної сторони роботи і значення формальної організації у підвищенні продуктивності

Школа людських відносин

- **Элтон Мэйо (1880 – 1949)**
- **Мери Паркер Фоллет (1868 – 1933)**
- Основные итоги Хоуторнского эксперимента:
 - высокая производительность объясняется особыми отношениями между людьми и совместной работой
 - поведение человека на работе и результаты его труда принципиально зависят от того, в каких социальных условиях он находится на работе, какие отношения существуют у рабочих между собой, а также какие отношения существуют между рабочими и менеджерами
 - для успешного управления менеджер должен отказаться от формальных взаимодействий с рабочими, быть лидером, признанным рабочими, а не опирающимся на должностную власть

- **Засновники:**

К. Арджиріс, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг

- **Характерні риси цієї школи:**

- вивчення поведінки людини на робочому місці
- ефективний шлях розв'язання проблем управління –це шлях “від ефективності працівника до ефективності організації”
- правильне використання науки про поведінку завжди сприятиме підвищенню продуктивності й окремого працівника й організації в цілому

Школа поведінкових наук (біхевіористська школа)

- **Внесок у розвиток менеджменту:**
 - розширення участі, широка автономія, індивідуальна ініціатива і збагачення службових обов'язків може поліпшити виконання роботи
 - обґрунтування значення розвитку людських ресурсів
- **Обмеження:**
 - ігнорування ситуаційних факторів, таких як навколишнє середовище і організаційні технології
- Порівняння двох шкіл показує, що концепція взаємин між членів організації пропагує добре ставлення до людей, а концепція людських ресурсів - добре використання персоналу

Школа поведінкових наук (біхевіористська школа)

- **Дуглас Мак-Грегор (1906 – 1964)**
 - теорія «Х» і теорія «Y»

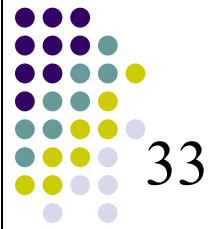
Для організацій типу «Х» характерні наступні передумови:

- звичайний чоловік має успадковану нелюбов до роботи і намагається уникати роботи
- з причини нежелання працювати більшість людей тільки шляхом примусу, з допомогою наказів, контролю і загроз покарання можуть бути змушені до того, щоб виконувати необхідні дії і витрачати потрібні зусилля, необхідні для досягнення організацією своїх цілей
- середній чоловік віддає перевагу, щоб ним керували, намагається не брати на себе відповідальності, має відносно низькі амбіції і хоче перебувати в безпечній ситуації

Школа поведінкових наук (біхевіористська школа)

Для организаций типа «Y» характерны следующие предпосылки:

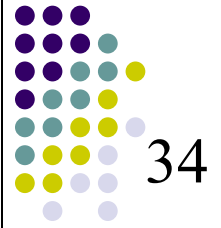
- выражение физических и эмоциональных усилий на работе для человека так же естественно, как и во время игры или на отдыхе
- нежелание работать не является наследственно присущей чертой человека
- человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда
- внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей
- люди могут осуществлять самоконтроль и самопобуждение к деятельности для интересов организации, если у них есть чувство ответственности, обязательства по отношению к организации



Для организаций типа «Y» характерны следующие предпосылки (продолжение):

- ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении и самоактуализации
- обычный человек, воспитанный определенным образом, не только готов брать на себя ответственность, но даже стремится к этому

Класичні теорії менеджменту



Кількісна школа

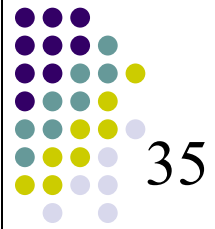
- **Засновники:**

Р.Акофф, Н. Лоуренс, Д. Вудворт, Д. Томпсон, Д. Марч

- **Характерні риси цієї школи:**

- виявлення операційної проблеми
- вироблення моделі ситуації, яка спрощує реальність і подає її абстрактно
- надання змінним моделі кількісних значень з метою описати кожну змінну та зв'язки між ними
- головна увага зосереджується на прийнятті рішення

Класичні теорії менеджменту



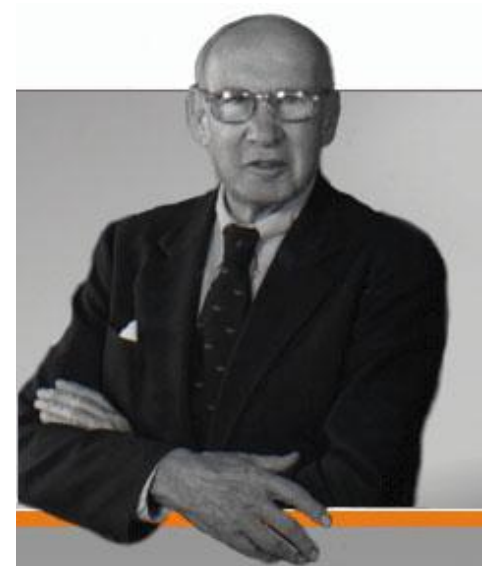
Кількісна школа

- **Внесок у розвиток менеджменту:**
 - розвиток спеціальних математичних методів для аналізу проблем
 - допомога менеджерам у відборі кращих альтернатив
- **Обмеження:**
 - моделі не враховують якісні фактори
 - неможливість застосування для нетрадиційних чи непередбачуваних управлінських рішень
- Найчастіше проблеми кількісної школи пов'язують з дослідженням операції (проектуванням та функціонуванням операційних систем), процесами розробки та прийняття управлінських рішень, побудовою інформаційних систем

Менеджмент бізнесу (1945-1970)

- **П'єр С. Дюпон (1870-1954)**
- **Альфред П. Слоан (1875-1966)**
- Вперше розробили на початку 20-х років ХХ ст. організаційні принципи децентралізації для великого бізнесу
- Визначили розвиток менеджменту від замкнутості до відкритості –
 - для успішного розвитку необхідно орієнтуватися на зовнішні зміни (на споживача) ...
 - це зумовило інтенсивний розвиток маркетингу
- Загальною стає орієнтація на отримання найбільшого прибутку та гнучкість у задоволенні потреб споживача

- **Пітер Друкер (1909-2005)**
- Кожне підприємство, окрім отримання прибутку, має визначати свою міру соціальної відповідальності перед суспільством



Рекомендуємо
прочитати ...

Друкер П.Ф.
Задачи менеджмента в XXI веке.:
Пер. с англ. : Уч. пос. - М.:
Издательский дом "Вильямс",
2001. - 272 с.

Соціальний менеджмент (1970 і дотепер)

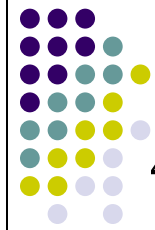
- **Питер Друкер**

- учение о менеджменте как о профессиональной деятельности и о менеджере как о профессии – управленческая элита должна играть ведущую роль в развитии современного бизнеса и современного общества
- концепция управления по целям (MBO)
- критическое отношение к бихевиористским идеям – отношения на работе должны строиться на базе взаимного уважения, но менеджер должен заботиться о достижении экономических целей организации и о клиентах, а не о создании «радости для рабочих»
- идея самоуправляющегося трудового коллектива

- **Парадигма**

(от греч. παράδειγμα, «пример, модель, образец») – совокупность теоретических и методологических положений,

- принятых научным сообществом на известном этапе развития науки и
- используемых в качестве образца, модели, стандарта
- для научного исследования, интерпретации, оценки и систематизации научных данных,
- для осмысления гипотез и решения задач, возникающих в процессе научного познания



- **Глава 1.**
Новая парадигма менеджмента

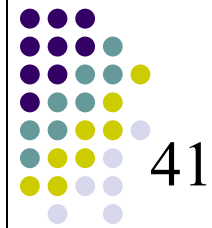


- "С тех пор, как началось серьезное изучение теории менеджмента, - а это событие следует отнести к началу 30-х годов, - большинство ученых, писателей и практиков придерживались **двух систем** представлений о реалиях менеджмента..."



Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : уч. пособ. / Питер Ф. Друкер : пер. с англ. - М. : Издательский дом "Вильямс", 2001. - 272 с.

Існуючі парадигми менеджменту



- Глава 1.
Новая парадигма менеджмента
- **Первая система** основывается на **науке менеджмента** и опирается на следующие представления
 - 1. Менеджмент - это менеджмент бизнеса
 - 2. Существует - или должна существовать - одна правильная организационная структура
 - 3. Существует - или должен существовать - один правильный способ управления персоналом

Існуючі парадигми менеджменту



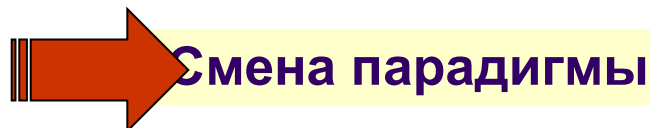
42

- Глава 1.
Новая парадигма менеджмента
- **Вторая система** основывается на **практике менеджмента**, и в ее основе лежат следующие представления
 - 1. Технологии, рынки и конечное использование заданы
 - 2. Область деятельности менеджмента определена юридически
 - 3. Менеджмент сфокусирован на внутренней сфере организации
 - 4. Экономика, существующая в пределах государственных границ, составляет "естественную экологическую среду" предпринимательства и менеджмента

Існуючі парадигми менеджменту

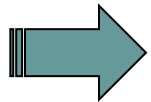


- **Глава 1.
Новая парадигма менеджмента**
- Достаточно долго - как минимум до начала 80-х годов - почти все эти представления не слишком расходились с реальностью и позволяли опираться на них в практической деятельности - вести исследования, создавать научные труды, заниматься обучением и управлять различными организационными структурами
- К настоящему времени они полностью исчерпали себя и вызывают скорее насмешку, чем уважение
- Сегодня они так далеки от реальности, что тормозят развитие теории менеджмента и, что еще хуже, мешают практике
- Дело в том, что реальность стремительно меняется, становясь все менее похожей на те представления о ней, которые сложились в менеджменте
- Следовательно, пришло время пересмотреть их и попытаться сформулировать новые представления, которые оживили бы и науку, и практику менеджмента





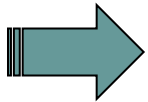
I. Менеджмент - это менеджмент бизнеса



- Менеджмент - это специфическая и определяющая структура всех и каждой организаций

II. Единственно правильный тип организационной структуры

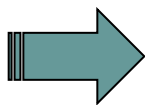
Существует - или должен существовать - некий единственно правильный тип организационной структуры



- Вместо поисков единственно правильного типа организации менеджменту следует поставить перед собой другую задачу: научиться выявлять, выстраивать и проверять на практике организационные структуры, которые соответствуют поставленным задачам

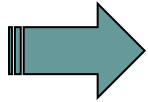
III. Единственно правильный способ управления персоналом

Существует - или, по крайней мере, должен существовать - только один правильный способ управления работниками



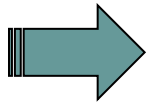
- Людьями не надо «управлять»
- Задача - направлять людей
- Цель - сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого отдельного работника

IV. Технологии и конечное использование постоянны и заданы

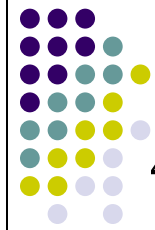


- Технология и конечное использование превратились в фактор ограничения
- Фундаментом деятельности менеджмента должны стать
 - **воспринимаемая потребителем ценность и**
 - **решение потребителя относительно распределения его располагаемого дохода.**
- Именно с такого представления и должны начинаться сегодня как политика, так и стратегия менеджмента

V. Деятельность менеджмента ограничена юридически

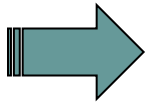


- Новое представление, на котором в будущем будет основываться менеджмент - как в теории, так и на практике, - заключается в том, что сфера деятельности менеджмента не должна быть ограничена юридически
 - Менеджмент должен быть **оперативным**
 - Он должен охватывать **весь процесс целиком**
 - Он должен **ориентироваться на результат и эффективность на всех этапах экономической цепочки**



VI. Деятельность менеджмента ограничена политически

Экономика любой страны, будучи ограниченной государственными границами, представляет собой некую замкнутую экологическую среду для предпринимательства и менеджмента как коммерческой, так и некоммерческой сфер

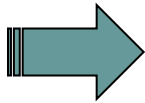


- Значение национальных границ определяется, в первую очередь, их функцией ограничения
- Практика менеджмента, причем не только в коммерческой сфере, будет все в большей степени определяться **интересами компаний**, а не политическими интересами государств



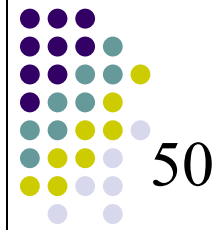
VII. Менеджмент ограничен внутренней средой организации

Поле деятельности менеджмента - внутренняя среда организации



- Менеджмент существует ради результатов, которых учреждение достигает **во внешней среде**
- Менеджмент должен определять, каких результатов необходимо достичь; менеджмент должен мобилизовать ресурсы организации для достижения этих результатов
- Менеджмент предназначен для того, чтобы любая организация имела возможность достичь запланированного результата во внешней среде, за пределами организации

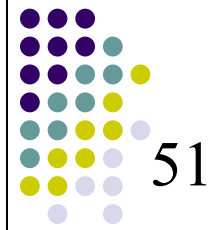
Існуючі парадигми менеджменту



- **Новая парадигма менеджмента:**

- В сферу внимания и ответственности менеджмента входит все, что каким-либо образом оказывает влияние на производительность организации и результативность ее деятельности –
 - внутри организации или за ее пределами,
 - в подконтрольных организации сферах или
 - в сферах, ею не контролируемых

Характерні відмінності сучасного менеджменту від традиційного управління



Т р а д и ц і й н е у п р а в л і н н я	Ступінь демократизації суспільних відносин		М е н е д ж м е н т
	<i>низький</i>	<i>високий</i>	
	Фактична „закритість” організації. Відсутність реального ринку і конкурентного середовища; невираженість орієнтації на споживача.	Управління за принципами відкритих систем в умовах конкуренції. Розвинута функція маркетингу, чітко виражена орієнтація на споживача.	
	Зміни та нововведення здійснюються переважно під впливом адміністративного тиску. Обмежене прагнення до запровадження передового досвіду.	Орієнтований на зміни та нововведення, відкритий для будь-якого прогресивного досвіду, здійснюються бенчмаркінг, регулярний реінжиніринг процесів.	
	Персонал виступає переважно у ролі дисциплінованих виконавців; керівник є переважно адміністратором, а не лідером; обмежена співучасть персоналу у прийнятті рішень, зокрема, через командну співпрацю.	Персонал – головний капітал і ресурс менеджменту. Провідна роль лідера. Команда як важливий засіб підготовки та прийняття рішень.	
	Пріоритетність адміністративних методів.	Дієва мотивація досягнення кінцевого результату, застосування підходів внутрішнього підприємництва. Пріоритетними є економічні та соціально-психологічні методи управління.	
	<i>низький</i>	<i>високий</i>	
	Ступінь відкритості діяльності		