

Олена Лисенко

доцент кафедри менеджменту

Національний університет харчових технологій

e-mail: lenlystar@mail.ru

Історія розвитку та роль менеджменту в сучасних організаціях

Кейс створено для вивчення **теми:** «Історія розвитку та роль менеджменту в сучасних організаціях», час на засвоєння теми: 2 години лекційних занять, 2 години практичних занять, 10 годин самостійної роботи студента.

Цілі кейсу:

- провести ретроспективний аналіз еволюції наукових напрямків менеджменту;

- порівняти концептуальні підходи до управління на різних етапах розвитку суспільства;

– визначити інструменти управління, що застосовуються на підприємствах харчової промисловості;

- виробити загальні рекомендації щодо підвищення ефективності управління підприємств харчової промисловості в сучасних умовах господарювання.

Основні поняття (відповідно до змісту кейсу):

Відомі такі основні підходи, що внесли суттєвий вклад у розвиток теорії та практики управління: підхід з позицій виділення наукових шкіл в управлінні; процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва базується на підвищенні ефективності організації на засадах удосконалення виробничих процесів та операцій. На цьому етапі розвитку управління досліджені підходи, які включають обладнання, різні види технологій, управлінські знання, організаційні структури, методи виробничого планування, способи розробки робочих місць, прийоми та навички роботи, механізми забезпечення підвищення кваліфікації та підготовки робочої сили.

Школа наукового управління (1885-1920 р.). Представники Ф. Тейлор, Ф. і Л. Гілбрейт, Г. Гант, Г. Емерсон, Г. Форд. Дослідження присвячені організації, продукуванню виробничого менеджменту. Виділені принципи наукового управління. Сформульовані організаційно-технічні принципи управління на ідеї потокового масового виробництва.

Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 р.). Представники Анрі Файоль, Л. Урвік, Дж. Муні, К. Адамецький, А. Рейлі, Ч. Бернард. Сформульовані універсальні управлінські функції, поняття організаційної структури управління підприємством; розроблені принципи менеджменту та теорія ідеальної бюрократії.

Школа людських стосунків (з 1930 р.). Представники Е. Мейо, Г. Мюнстерберг, М. Фолетт, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Р. Блейк, К. Арджіріс. Дослідниками встановлено, що продуктивність праці робітників підвищується через зміни взаємин між виконавцями і менеджерами в кращій бік, зростання задоволеності своєю працею і стосунками в колективі. Доведено залежність результатів праці від правильно підібраних прийомів управління міжособистісними стосунками. Сформульовані основні принципи відбору працівників на керівні посади та доведено важливість гуманізації процесу управління. Розроблена теорія лідерства. В основі управління лежать методи налагодження міжособистісних стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів, формування колективів за психологічною сумісністю тощо.

Емпірична школа управління (з 1940 р.). Представники П. Друкер, А. Слоун, Р. Девіс, Е. Плоумен, А. Чандлер, Л. Ньюмен, Д. Міллер. Поєднана розробка теорії з вивченням практики управлінської діяльності на ґрунті синтезу основних ідей класичної школи та школи людських стосунків. Створено систематизоване вчення про управління як навчальної дисципліни. Розроблена теоретична концепція "управління за цілями".

Школа науки управління (кількісного підходу) (з 1950 р. і до наших днів) – дослідження моделей і операцій. Представники цієї школи є Д. Марч, Т. Саймон, С. Бір, М. Месарович, Р. Акофф, І. Чечмен. Характерним для методів кіль-

кісної школи є прийняття рішення за критерієм економічної ефективності з використанням формалізованих математичних моделей та програмного забезпечення.

Школа соціальних систем (з 1970 р.). Засновники школи Ч. Бернард, Д. Марч, Г. Саймон, І. Ансофф. Розглядається організація як відкрита складна система, що має тенденцію пристосовуватись до досить складного зовнішнього середовища.

Наукові підходи до менеджменту

Адміністративний: регламентуються функції, права, обов'язки, елементи системи менеджменту в нормативних актах.

Відтворювальний: орієнтований на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами

Динамічний: об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках.

Інтеграційний: встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, рівнями, суб'єктами управління.

Кількісний: використання кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних, інженерних розрахунків і т. д.

Комплексний: враховуються технічні, економічні, соціальні й інші аспекти менеджменту.

Маркетинговий: передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача.

Нормативний: встановлюються нормативи в управлінні.

Поведінковий: полягає в тому, щоб допомогти працівнику усвідомити власні можливості.

Функціональний: потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконувати для її задоволення.

Процесний: управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних функцій.

Системний: система розглядається як сукупність взаємопов'язаних еле-

ментів. Розробники Ч. Бернард (організація як соціальна система), П. Друкер (виключна роль професіоналізму менеджера, велике значення самоуправління, організаційна націленість тощо), Р. Девіс, Л. Ньюмен, Д. Міллер. Серед системних концепцій менеджменту виділяють теорію "7-S", основні елементи якої: стратегія, структура, системи, штати, стиль, кваліфікація та цінності.

Ситуаційний (розроблений в 60-х р. ХХ ст.): передбачає, що застосування різних методів управління визначається конкретною ситуацією і базується на понятті ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного часу. Розробники Д. Вудворт, Д. Томпсон, Н. Лоуренс, Д. Лорш, Дж. Гелбрейт, Бернс, Сталкер. Спрямований на підбір прийомів менеджменту для прийняття рішень в конкретних управлінських ситуаціях з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації. Найбільш досконалими ситуаційними теоріями є теорія адаптації (стратегії пристосування), теорія глобальної стратегії і теорія управління за результатами.

Формування *поведінкового менеджменту* стало результатом посилення взаємозв'язків концепції людських відносин із психологією, соціологією та ергономікою. Представниками його є Р. Лайкерт, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор.

Теорія організаційної культури (з 1985 р.). Представники В. Сате, Е. Шайна, І. Парсонс, Р. Квін, Дж. Рорбах. Організаційна культура розглядається як потужний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на досягнення спільних цілей, мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку.

Теорія культури управління – теорія раціональної організації праці апарату управління, розкриття ролі культурного елементу в ньому.

Розвиток управлінської науки в Україні. Виділяють такі періоди розвитку управлінської науки в радянський і пострадянський періоди:

Перший період (1917-1921 рр.). Розроблялись форми і методи державною централізованого управління виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, адміністрування та державне ре-

гулювання.

Другий період (1921-1928 рр.). Здійснювалось подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести і синдикати, а також формально вивчались можливості участі працівників в управлінні.

Третій період (1929-1945 рр.). Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва: увагу приділяли удосконаленню структур управління, методів підбору і підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

Четвертий період (1946-1965 рр.) Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої системи управління, що врешті-решт призвела до, поглиблення адміністрування.

П'ятий період (1965-1975 рр.). Здійснена спроба проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Доведено неефективність реформ, які проводяться в межах адміністративно-командної системи.

Шостий період (1975-1988 рр.) Характеризується зростаючим усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, яка складалась в економіці СРСР. Доведено необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.

Сьомий період (1985 р. і до наших часів). Проведення економічних реформ: робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілу прибутку; застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин; впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи; впровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління; початок та розвиток ринкових реформ.

Для розв'язання кейсу студентам необхідно:

знати: основні етапи історичного розвитку управління; концепції, методи та підходи до управління різних наукових шкіл менеджменту, основні етапи розвитку виробництва галузей харчової промисловості.

вміти: проводити ретроспективний аналіз методів та підходів до управління організації, досліджувати організацію виробництва підприємства, виокремлювати існуючі інструменти менеджменту для управління діяльністю підприємств харчової промисловості.

Методи і підходи у вирішенні кейсу: аналіз, синтез, абстрактно-логічний метод.

Процедура проведення кейсу: розв'язання здійснюється на практичному занятті і передбачає попереднє ознайомлення студентів з історією розвитку наукових напрямків менеджменту, історією організації виробництва підприємств харчової промисловості та умовою даного кейсу.

Вирішення кейсу розраховано на 1 заняття (2 години). Робота проводиться у групах по декілька студентів із визначенням лідера групи, який буде презентувати результати. Призначення лідера групи на вибір викладача.

Основний зміст кейсу

Організація основного виробництва на підприємствах харчової промисловості характеризується загалом специфікою сировини, матеріалів, технологічних процесів, засобів праці, масовим типом виробництва, рівнем механізації та автоматизації, видами руху предметів праці.

Цукрове виробництво є сезонним та має високий ступінь спеціалізації в єдності технологічної схеми. Виготовлення основного продукту зосереджено у технологічному цеху. Для виробництва характерний безперервний потік, виробничий процес здійснюється ритмічно, основні технологічні процеси механізовані та автоматизовані, роль робітників зводиться до спостереження та регулювання. Сезонність обумовлює нерівномірну завантаженість основного технологічного устаткування. Технологічні процеси та засоби праці є специфічними для виробництва. В основному виробництві використовується паралельний вид

руху предметів праці та чітко виражене потокове виробництво.

Хлібопекарське виробництво має великий асортимент продукції, що вимагає введення додаткових технологічних операцій та використання різноманітної сировини та основних матеріалів. Існує масовий і серійний типи виробництва. Характерні паралельний і паралельно-послідовний види руху предметів праці, наявні перервні та безперервні потокові лінії, завантаженість обладнання залежить від попиту на продукцію. Основна форма організація виробництва – змінно-потокова, використовується універсальне та спеціалізоване обладнання. Багато операцій в основному виробництві, особливо допоміжних, є мало механізованими.

На *підприємствах кондитерської промисловості* найбільш розповсюджений масовий тип виробництва. Основні цехи є предметно спеціалізованими, використовується змінно-потокове виробництво на спеціалізованому обладнанні. Діяльність цехів організована за технологічним принципом з паралельно-послідовним видом руху предметів праці та складних технологічних потоків. Серійний тип виробництва вимагає переналагодження поточкових ліній на випуск іншої продукції.

Спиртове виробництво має велику кількість апаратурних процесів (роль робітників зводиться до спостереження та регулювання), що дозволяє здійснювати виробничий процес досить ритмічно в єдиному потоці. Характерний масовий тип виробництва з паралельним видом руху предметів праці. Виробничий процес може бути організований за безперервною та за напівбезперервною схемами. Специфіка сировини призводить до необхідності використання різних технологічних схем.

Організаційна структура та структура виробничого процесу на підприємствах *олійно-жирового* комплексу залежить від масштабів виробництва, факторів та умов технологічного процесу виробництва продукції. Специфіка сировини, технологічних процесів, високий рівень механізації та наявність автоматизації технологічних процесів сприяють організації основного виробництва поточковим методом. В окремих виробництвах має місце предметна спеціалізація і

пофазна, технологічна. Підприємства галузі мають велику потужність і важливу роль на підприємствах відіграють підрозділи виробничої інфраструктури, які забезпечують приймання, збереження, подачу сировини та матеріалів у виробництво, а також приймання, збереження, відвантаження готової продукції.

Пивоварне виробництво характеризується однорідною структурою технологічного процесу. Організація основного виробництва відбувається за технологічним принципом при безцеховій структурі. Характерний серійний тип виробництва, який для великих підприємств може бути масовим на операціях розливу. Відсутні наскрізні потокові лінії. Виражений потік характерний для дільниць (цехів) розливу. Сезонність попиту на продукцію впливає на рівень завантаження технологічного устаткування протягом року.

Виробництво безалкогольних напоїв організується поточковим методом за предметним принципом. Характерний серійний тип виробництва в купажних цехах, а у цехах розливу більш виражений масовий тип із чітко організованим потоком. Поточкові лінії є перервними та мають сезонну завантаженість протягом року.

Виробництво на підприємствах м'ясної промисловості відрізняється специфікою сировини, що вимагає існування баз передзабійного утримання та наявність значної кількості різновидів сировини і матеріалів. Значна частка процесів немеханізована, що призводить до немеханізованого поточкового виробництва з нерегламентованим ритмом. Виробництво може бути серійним, великосерійним та масовим. Види руху предметів праці паралельні та паралельно-послідовні, побудова потоку здійснюється із застосуванням конвеєрів. Більшість підприємств – комбіновані, які мають складну структуру виробництва і характеризуються неоднорідністю технологічного й технічного забезпечення; певною автономністю у роботі основних цехів та взаємозалежністю результатів роботи дільниць цеху; певною сезонністю виробництва; невідпрацьованою системою рівномірного завантаження сировиною при зменшенні обсягів виробництва.

Підприємства молочної промисловості характеризуються масовим і се-

рійним типами виробництв, використовують перервні і безперервні потокові лінії. Специфіка сировини, технологічних процесів, високий рівень механізації та наявність автоматизації технологічних процесів сприяють організації основного виробництва поточковим методом. Значний асортимент продукції та специфічні технології виготовлення вимагають наявності значної кількості обладнання та організації багатьох поточкових ліній. Фасування продукції у тару різної за формою та місткості призводить до необхідності використання поточкових ліній складного типу.

Постановка проблеми. Розуміння сутності системи сучасного менеджменту неможливе без аналізу еволюційних етапів, які її сформували. Так, сучасні принципи управління беруть свій початок у далекі часи первісного суспільства й досі застосовуються в сучасних організаціях, тому корисним є виявлення особливих характерних рис, притаманних управлінню на різних етапах розвитку суспільства, й простежування їх трансформації.

В сучасних умовах господарювання ефективний розвиток економіки України залежить від розвитку її окремих галузей, в тому числі і підприємств харчової промисловості. Однією з передумов підвищення ефективності діяльності є впровадження таких методів управління, що дозволять підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку. Для виявлення напрямків подальшого розвитку управління необхідним є дослідження та аналіз сучасного стану підприємств з урахуванням результатів ретроспективного аналізу його розвитку, виявлення особливостей виробництва та вироблення рекомендацій з використання сучасних методів менеджменту.

Завдання:

1. Здійснити ретроспективний аналіз формування концептуальних підходів до менеджменту за такими характеристиками: основні ознаки дослідження управління; основні мотиваційні принципи; ієрархія управління; методи та моделі та ін.

2. Розглянути етапи становлення та розвитку обраної галузі харчової промисловості: визначити методи та інструменти управління, що використовують-

ся на підприємствах досліджуваної галузі.

3. Виробити рекомендації щодо напрямків подальшого розвитку управління на підприємствах визначеної галузі харчової промисловості з урахуванням галузевих та вітчизняних особливостей організації виробництва.

Презентація результатів. Робота проводиться в групах. Усна відповідь лідера групи за допомогою підготовленої групою презентації.

Оцінювання: 10 балів максимум, 6 балів – мінімум.

Завдання	Максимум	Мінімум	Критерії оцінювання
Ретроспективний аналіз підходів до управління	2	1	Відповідність аналізу теоретичним положенням. Повнота та обґрунтування проведеного дослідження.
Дослідження становлення та розвитку управління на підприємствах харчової промисловості	3	2	Відповідність визначення інструментів управління, повнота та підкріплення теоретичними знаннями.
Вироблення рекомендацій щодо подальшого розвитку управління	5	3	Логічне представлення та оригінальність пропозицій, рівень врахування сучасних методів управління.