

АДМІНІСТРАТИВНА КУЛЬТУРА МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕПОХУ ІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА

Мета роботи – теоретичний аналіз адміністративної культури менеджменту, що сприятиме збагаченню гуманітарної науки новими знаннями про становлення й розвиток культури управління в епоху індустріального суспільства. **Методологічною** основою дослідження є діалектичний принцип пізнання, системний, соціокультурний та історичний підходи, фундаментальні положення теорії й історії культури управління. Використано загальнонаукові й міждисциплінарні методи дослідження: аналіз і синтез, індукція й дедукція, порівняння та формалізація. **Наукова новизна** одержаних результатів полягає у виявленні й узагальненні особливостей культури адміністративного менеджменту епохи індустріалізму. **Висновки.** Відповідно до цієї культури організація розглядається як цілісний соціальний організм, де кожна компонента має строго окреслене місце й функції, між якими відбувається гармонійна координація. Людина в процесі праці поводить себе раціонально так, як вимагає план, а менеджер виконує функції системного контролера. В організації існує шість функцій: технічна, комерційна, фінансова, страхова, облікова, адміністративна. Управляти – означає забезпечувати їхню дію. Адміністрування – це лише одна з них. Вона є сферою діяльності вищого керівництва і включає такі елементи: передбачення, організації, розпорядництво, координування, контроль. Роботи представників теорії культури адміністративного менеджменту лежать в основі сучасної культури і мистецтва управління. Їх об'єднує прагнення до створення кодексу універсальних принципів, на підставі яких можна було б приймати найкращі управлінські рішення. Це чотирнадцять принципів А. Файоля, десять принципів Л. Гуліка, три принципи Дж. Муни і А. Рейлі, а також звід синтетичних правил Л. Урвіка, які інтегрують всі ці принципи. Сьогодні вони розглядаються як фундаментальні основи мистецтва менеджменту.

Ключові слова: адміністративна культура менеджменту; індустріальне суспільство; особливості.

Коваленко Елена Ярославовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры арт-менеджмента и ивент-технологий Национальной академии руководящих кадров культуры и искусств

Административная культура менеджмента в эпоху индустриального общества

Цель работы – теоретический анализ административной культуры менеджмента, что будет способствовать обогащению гуманитарной науки новыми знаниями о становлении и развитии культуры управления в эпоху индустриального общества. **Методологической** основой исследования является диалектический принцип познания, системный, социокультурный и исторический подходы, фундаментальные положения теории и истории культуры управления. Используются общенаучные и междисциплинарные методы исследования: анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение и формализация. **Научная новизна** полученных результатов заключается в выявлении и обобщении особенностей культуры административного менеджмента эпохи индустриализма. **Выводы.** В соответствии с этой культурой организация рассматривается как целостный социальный организм, где каждая компонента имеет строго очерченное место и функции, между которыми происходит гармоничная координация. Человек в процессе труда ведет себя рационально так, как требует план, а менеджер выполняет функции системного контролера. В организации существует шесть функций: техническая, коммерческая, финансовая, страховая, учетная, административная. Управлять – значит обеспечивать их действие. Администрирование – это лишь одна из них. Она является сферой деятельности высшего руководства и включает такие элементы: предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль. Работы представителей теории культуры административного менеджмента лежат в основе современной культуры и искусства управления. Их объединяет стремление к созданию кодекса универсальных принципов, на основании которых можно было бы принимать наилучшие управленческие решения. Это четырнадцать принципов А. Файоля, десять принципов Л. Гулика, три принципа Дж. Муни и А. Рейли, а также свод синтетических правил Л. Урвика, которые интегрируют все эти принципы. Сегодня они рассматриваются как фундаментальные основы искусства менеджмента.

Ключевые слова: административная культура менеджмента; индустриальное общество; особенности.

Kovalenko Elena, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Art Management and Event Technologies National Academy of Supervisory Frame of Culture and Arts

An administrative culture of management is in the epoch of industrial society

The purpose of the article is a theoretical analysis of the administrative culture of management which will be instrumental in enriching of humanitarian science new knowledge about becoming and development of a culture of management in the epoch of industrial society. **Methodology** of research is the dialectical principle of cognition, sociocultural and historical approaches of the systems, fundamental positions of theory and history of management culture. The scientific and interdisciplinary methods of research are used: analysis and synthesis, induction and deduction, comparison and formalization. **The scientific novelty** of the got results consists of exposure and generalization of features of the culture of administrative management of epoch of industrialism. **Conclusions.** In accordance with this culture, the organization is examined as an integral social organism, where every component takes strictly outlined place and functions which harmonious coordination is between. A man in the process of labor behaves rationally how requires a plan, and a manager executes the functions of system inspector. There are six functions in an organization: technical, commercial, financial, insurance, registration, administrative. To manage – means to provide their action. Administration – it only one of them. She is the sphere of activity of top management and includes such elements: foresight, organization, bossing, coordinating, control. Works of representatives of the theory of culture of administrative management lie in the basis of modern culture and art of management. They are united by aspiring to the creation of the code of universal principles on the basis of which it is possible it would be to make the best administrative decisions. It is fourteen principles H. Fayol, ten principles of L. Gulick, three principles of J. Mooney and A. Reiley, and also a vault of synthetic rules of L. Urwick, which integrate all these principles. Today they are examined as fundamental bases of the art of management.

Key words: the administrative culture of management; industrial society; features.

Актуальність теми дослідження. Розвиток менеджменту є складовою частиною загального поступального руху суспільства. Тому незалежно від того, яку роль він відіграє на тому чи іншому етапі або в тих чи інших умовах, його зміни завжди задаються загальним напрямом розвитку суспільства.

Як феномен культури, він виник дуже давно, з появою найдавніших об'єднань людей в різного роду організації. Користь менеджменту виявляється у забезпеченні цілісності та життєздатності цих організацій в конкурентних умовах суспільства. Однак в кінцевому підсумку вигоду отримують люди, які є членами організації.

З виникненням науки Нового часу й породжених нею механістичної картини світобачення, раціоналізму, індивідуалізму, з інтенсивним розвитком фабричного виробництва та ринкових відносин в суспільстві кінця XIX ст. стали з'являтися механістичні концепції менеджменту та формуватися специфічна індустріальна культура управління [2].

Основоположниками механістичних напрямів менеджменту вважаються Ф. Тейлор (наукова організація праці й управління), А. Файоль (адміністративний менеджмент) та М. Вебер (бюрократичне управління). Розвиток цих напрямів відображено в працях багатьох їхніх тодішніх і сучасних послідовників: П. Друкера [1], Мартинішина [3; 4], Г. Мінцберга [5] та ін. Водночас залишилися майже зовсім недослідженими культурологічні засади механістичного менеджменту й, зокрема, питання адміністративної культури управління.

Мета роботи – теоретичний аналіз адміністративної культури менеджменту, що сприятиме збагаченню гуманітарної науки новими знаннями про становлення й розвиток культури управління в епоху індустріального суспільства.

Виклад основного матеріалу. Родоначальником адміністративної культури менеджменту, яка виникла на початку XX ст. в Європі, вважається французький інженер *Анрі Файоль*. Узагальнюючи результати своєї практичної діяльності, багаторічні спостереження й власні розробки, він створив теорію адміністрування, яка викладена у його книзі «Загальне та промислове управління» (1916 р.).

До числа головних методологічних установок, на основі яких А. Файоль створював свою теорію адміністративної культури, належать такі:

- організація становить цілісний соціальний організм, подібний до живого організму, де людина схожа на клітину, а адміністрація – на нервову систему;

- цей організм може бути організований по-різному: від найпростіших форм, коли керівник зосереджує у своїх руках управління й виконання, до великих структур, у яких керівник взагалі позбавлений виконавчих обов'язків;

- процес організації – це створення структури підприємства відповідно до поставлених цілей, де для кожного компонента строго окреслено місце та функції, між частинами компанії відбувається гармонійна координація;

- менеджер – це системний контролер, задіяний у плануванні, прийнятті рішень, їх коригуванні, виконанні; створенні логічно впорядкованої структури; визначенні обов'язків, схем оплати праці так, щоб працівники, належним чином їх виконували та отримували адекватну винагороду;

- пошук принципів, які дозволили б побудувати формальну структуру організації й керувати нею раціональним чином, забезпечуючи передбачуваність ірраціональної сторони людської природи;

- модель людини в адміністративній культурі менеджменту передбачає, що в процесі праці вона поводить себе раціонально й діє так, як від неї вимагає формальний план, а основна мета полягає у максимізації заробітку;

- в адміністративних справах немає нічого абсолютного, всі принципи є гнучкими, а мистецтво адміністрування полягає в правильному їх застосуванні з урахуванням певних обставин [6].

На думку А. Файоля, яким би не було підприємство – малим чи великим, – у ньому завжди присутні шість груп функцій: 1) технічні (виробництво); 2) комерційні (купівля, продаж); 3) фінансові (залучення коштів і розпорядження ними); 4) страхові (страхування, охорона майна й осіб); 5) облікові (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика); 6) адміністративні (передбачення, організація, розпорядництво, координування й контроль) [6, 9–12], які перебувають у тісній залежності одна від одної. Наприклад, технічна функція не може здійснюватися без наявності сировини, без можливості збути, без капіталу, без страхових заходів та без передбачення.

Основну увагу Файоль приділяє розгляду шостої, адміністративної функції, оскільки, на його думку, жодна з п'яти попередніх не включає завдання вироблення програми роботи підприємства, підбору його робочого складу, координування зусиль, гармонізації дій. Він пише, що важливо не змішувати адміністративну функцію з управлінням. Управляти – означає забезпечувати дію шести істотних функцій. Адміністрування ж є лише однією із шести функцій. Отже, А. Файоль проводить розмежування понять «управління» й «адміністративна діяльність», останнє з яких має більш вузьке значення. Кожній групі функцій підприємства відповідає спеціальна установка (технічна, комерційна, фінансова тощо), якою повинен володіти персонал, що, своєю чергою, ґрунтується на сукупності певних якостей, які А. Файоль звів до шести груп: фізичні; розумові; моральні; загальний розвиток; спеціальні знання щодо виконання якоїсь однієї функції; досвід [6, 12–13].

У результаті багаторічних спостережень він дійшов таких висновків:

– головною установкою працівника є технічна; в міру того, як відбувається просування за ієрархічними сходами, відносна важливість адміністративної установки зростає, тоді як важливість технічної зменшується;

– головною установкою керівника малого підприємства є технічна; в міру переходу до більш великих підприємств зростає значення адміністративної й зменшується значення технічної установки керівників.

Остаточний висновок, який робить Файоль, – це те, що адміністративна установка виступає головною установкою керівників вищих рівнів управлінської ієрархії.

Таким чином, якщо функція адміністрування виконується належним чином, то очевидно так само добре йде справа й з іншими. Тому найперша умова, яку повинен задовольняти керівник підприємства, – бути гарним адміністратором. Друга умова полягає в тому, щоб він був компетентний у спеціальній технічній функції, властивій цьому підприємству.

Основу теорії адміністративної культури А. Файоля формують принципи управління, які застосовуються до всіх сфер адміністративної діяльності:

1) поділ праці, метою якого є підвищення кількості та якості виробництва при витраті тих же зусиль, а результатом – спеціалізація функцій і поділ влади;

2) влада як право віддавати розпорядження й сила, що змушує їм підкорятися; Файоль розрізняє авторитет влади, пов'язаний із займаною посадою, й особистий авторитет, заснований на розумі, досвіді і т. п.; особистий авторитет повинен бути необхідним доповненням до влади за посадою; влада не мислима без відповідальності, тобто без санкції – нагороди або покарання, що супроводжує її дію;

3) дисципліна, під якою маєть на увазі покору, старанність, дієвість, манеру тримати себе, зовнішні знаки поваги;

4) єдність розпорядництва означає, що працівникові може давати накази тільки один начальник; якщо це порушується, то завдається шкоди авторитету влади, підривається дисципліна, настає хаос;

5) єдність керівництва, що зводиться до єднання дій, координування сил і формування зусиль, спрямованих на виконання однієї програми;

6) підпорядкування часткових інтересів загальним означає, що інтереси працівника або групи працівників не повинні ставитися вище за інтереси організації;

7) винагорода персоналу, яка є оплатою за виконану роботу, повинна бути справедливою; пропонується комбінувати поденну, поурочну й поштучну форми заробітку в поєднанні з преміями, участю в прибутках, додаваннями натурою, виплатами заслуг та нематеріальними стимулами;

8) централізація як явище природного порядку, що полягає в тому, що як у живому, так і в соціальному організмі сприйняття сходяться в одному центрі – в мозку або в дирекції, звідки виходять накази, що приводять у рух весь організм; масштаби централізації або децентралізації – питання розумної міри;

9) ієрархія – низка керівних посад, починаючи з вищих і закінчуючи нижчими, колія, по якій проходять всі команди та звіти; однак рішення проблем шляхом звернення до цієї колії не завжди виявляється швидшим, і тому для уникнення зайвої втрати часу пропонується використовувати делегування підлеглим прав і відповідальності щодо здійснення необхідних комунікацій;

10) порядок матеріальний і соціальний; формула матеріального порядку – певне місце для кожної справи й будь-яка річ на своєму місці; формула соціального порядку – певне місце для кожної особи й кожна особа на своєму місці;

11) справедливість – результат поєднання доброзичливості з правосуддям; головною ознакою в поводженні з персоналом повинна бути вимога справедливості й рівності, не забуваючи про дисципліну;

12) сталість складу персоналу, яка залежить від системи планування кадрів і застосовуваних методів управління; навіть краще мати посереднього працівника, ніж видатного, який збирається покинути організацію;

13) ініціатива – можливість складання й реалізації плану, свобода пропозиції та її здійснення, що є одним із найсильніших стимулів, який визначає поведінку працівників, забезпечує мотивацію й задоволеність роботою; можливість прояву ініціативи повинна бути надана всім через делегування повноважень;

14) єднання персоналу, корпоративний дух, що є силою, яка забезпечує створення та підтримку в організації певної гармонії [6, 15–48].

У запропонованих принципах немає нічого негнучкого й абсолютного. Автор підкреслював, що майже ніколи не доводиться застосовувати той самий принцип у тотожних умовах. Мистецтво адміністрування якраз і полягає в тому, щоб правильно застосувати їх у різних і мінливих обставинах. Це важке мистецтво, яке потребує вдумливості, досвіду, рішучості та почуття міри.

Загалом, хоча виділені чотирнадцять принципів носять розпорядчий характер, вони допускають гнучку інтерпретацію. А. Файоль писав: «... без принципів ми в темряві, в хаосі; без досвіду й міри,

навіть із найкращими принципами, ми теж у скрутному становищі. Принцип – це маяк, що допомагає орієнтуватися: служити він може тільки тим, хто знає шлях у порт» [6, 49].

Як і більшість представників культури механістичного менеджменту, Файоль виходив з того, що дотримання універсальних принципів управління неминуче приведе організацію до успіху. Запропоновані ним принципи на поч. ХХ ст. сприяли впорядкуванню управлінського процесу в багатьох західних компаніях. Хоча відтоді відбулися істотні зміни в механізмах здійснення управління і в самих організаціях, ці принципи залишаються корисними й досі.

Важливим внеском А. Файоля в управлінську культуру є створення нового функціонального підходу, що мають п'ять основних елементів управління, які визначають сферу діяльності, компетенції та міру відповідальності менеджера [6, 53–82]:

1. *Передбачення*. За А. Файолем, передбачити – означає обчислювати майбутнє й підготувати його. Передбачення майбутнього організації й визначення заходів, необхідних для переходу в цей новий стан, – найістотніший елемент управління. Воно є головним і початковим пунктом підприємницької діяльності.

Головним проявом і справжнім засобом передбачення служить програма дії, яка повинна ґрунтуватися на ресурсах підприємства; природі й важливості поточних операцій; можливостях майбутнього, що залежать від умов, які схильні до змін, момент настання яких не можна визначити наперед.

А. Файоль вважав розробку плану одним із найважливіших завдань, що стоять перед керівництвом. На його думку, план повинен відповідати таким вимогам: єдність, тобто загальний план повинен підтримуватися планами окремих підрозділів; безперервність – одночасне використання короткострокового й довгострокового планування; гнучкість – можливість адаптації плану до змін; точність.

Акцент Файоля на необхідності планування був унікальним для свого часу. Відповідно до його теорії необхідне складання денних, тижневих, місячних, річних, п'яти- і десятирічних прогнозів, які повинні постійно коригуватися.

2. *Організація*. Організувати, за А. Файолем, означає забезпечити підприємство всім тим, що необхідне для його нормального функціонування: сировиною, обладнанням, грошима, персоналом.

Файоль докладно аналізував принципи побудови соціального організму, органи якого виконують шість істотних функцій. У найпростішому підприємстві вони можуть бути представлені одним службовцем; на великому підприємстві, вони вкрай ускладнені, розділені й вимагають великої кількості працівників.

У соціальному організмі компанії А. Файоль виділив такі головні органи: 1) групу акціонерів; 2) адміністративну раду; 3) головну дирекцію та її штаб; 4) обласні й місцеві дирекції; 5) головних інженерів; 6) начальників служб; 7) завідувачів майстерень; 8) майстрів; 9) робітників.

Отже, на думку А. Файоля, форма, якої набуває організація, насамперед залежить від кількості співробітників.

3. *Розпорядництво*. Цей елемент управління з'являється після того, як організація сформована і її потрібно привести в дію. Метою розпорядництва для керівника є залучення підлеглих йому працівників у коло інтересів підприємства.

На думку А. Файоля, для цього керівник повинен пам'ятати про такі правила: володіти знанням свого персоналу; усувати нездатних; бути добре знайомим із договорами з працівниками; подавати гарний приклад; робити періодичні огляди підприємства; влаштовувати наради зі своїми головними співробітниками для досягнення єдності управління; не завантажувати себе дрібницями; встановити серед персоналу дух дієвості, ініціативи та свідомості обов'язку.

4. *Координування*. Координувати – означає узгодити всі операції таким чином, щоб забезпечити функціонування та успіх підприємства. Цей елемент управління покликаний збалансувати різні аспекти діяльності організації.

З метою координації діяльності А. Файоль пропонує проводити щотижневі наради начальників служб. Учасники нарад не працюють над складанням плану, а стежать за його виконанням у певних умовах. У результаті таких нарад кожен структурний підрозділ уточнює, що йому потрібно робити, відбувається узгодження дій між підрозділами.

5. *Контроль*. Контроль полягає у перевірці, чи все відбувається згідно з програмою, згідно з наказами та встановленими принципами. Метою контролю є виявлення слабких сторін і помилок, щоб можна було їх виправити й уникнути їхнього повторення. Контроль зачіпає все – персонал, обладнання, товарно-матеріальні цінності, фінансові ресурси, робочі операції і т. д. На думку А. Файоля, для того, щоб контроль був дієвим, потрібно, щоб він був проведений вчасно й супроводжувався санкцією. Не менш важливо також, щоб його висновки були своєчасно розглянуті й враховані в подальшій діяльності.

А. Файоль зазначав, що, як й інші елементи управління, контроль вимагає завжди неослабної уваги й часто великого мистецтва. Можна сказати, що контроль пов'язує всі ці елементи й завершує круговий процес управлінської діяльності.

Таким чином, усі елементи: передбачення, організація, розпорядництво, координація й контроль – є обов'язковою частиною управлінського процесу. Всі вони розглядаються Файолем не як окремі, виконувані незалежно одна від одної дії, а як невід'ємні складові діяльності керівника. Випа-

дання хоча б одного з них призводить до порушення механізму управління. Всі елементи управління точно вивірені, суворо структуровані та є основою теорії культури адміністрування.

До числа найбільш відомих послідовників А. Файоля можна віднести: Л. Гулика, Л. Урвіка, Дж. Муні й А. Рейлі.

Американський дослідник *Лютер Гулик* у своїй статті «Нотатки з теорії організації», що відкриває збірку «Доповіді про науку управління» (1937 р.), розширив функції адміністрації Файоля, виділивши сім функцій керівника вищої ланки: планування, організація, управління персоналом, керівництво, координація, звітність, бюджетування. Таким чином, три елемента адміністративної діяльності, такі як планування, організація і координація, були запозичені з теорії Файоля; поняття «розпорядництво» було замінено поняттям «керівництво»; замість функції «контроль» з'явилися такі напрямки діяльності, як складання бюджету і звітність; з функції «організація» як самостійна частина була виділена функція «управління персоналом».

На думку Л. Гулика, «... якщо ці сім елементів можуть бути обов'язками керівника вищої ланки, значить, вони можуть бути перетворені на окремі підрозділи» [8, 43]. Необхідність і можливість їх створення визначається розміром підприємства. У більш пізніх роботах Гулик додав ще один елемент – «оцінка» [7].

Л. Гулик виділив два способи здійснення координації: 1) за допомогою розпоряджень, які йдуть від верхніх структур до нижніх; 2) за допомогою ідей, розумної цілеспрямованості в думках і бажаннях тих, хто працює разом як команда, щоб кожен сам добровільно хотів узгоджувати своє завдання зі спільною справою.

Водночас він визначив обмежувальні фактори координації: розмір і час; масштаб контролю; можливості єдиноначального управління; технічна ефективність.

В основу розподілу функцій можуть бути покладені різні критерії. На думку Гулика, виробничі одиниці можуть об'єднуватися за чотирма ознаками, які роблять різний вплив на координувальну функцію: 1) за метою адміністративної діяльності; 2) за процесом діяльності; 3) за людьми або предметами; 4) за місцем знаходження.

Якщо діяльність підрозділу всередині організації визначається більш ніж одним із перерахованих принципів, то виникає небезпека збільшення розбіжностей між підрозділами, особливо там, де відбувається перетин їхніх повноважень. Тому основна управлінська функція керівника полягатиме в ослабленні цих суперечностей з метою забезпечення спокійної роботи всієї організації.

Л. Гуликом також було виділено десять принципів культури організації: поділ праці та спеціалізація; департаменталізація на основі мети, процесу, клієнтури або місця; координація за допомогою ієрархії, ідеї, комісії; децентралізація; єдність командування; штаб і лінія; делегування; діапазон управління.

Хоча основну увагу Гулик приділяв розробці цілісної управлінської теорії, він дійшов висновку про те, що всебічно розробленої теорії управління так і не існує. Те, що було замість неї, він називав «... більш-менш достовірними й частково підтвердженими припущеннями» [8, 45], а не доведеною теорією. А це свідчить про те, що менеджмент більшою мірою є мистецтвом, ніж наукою.

Великий внесок у формування теорії адміністративної культури менеджменту здійснили американські вчені *Джеймс Муні* і *Алан Рейлі*. У праці «Прогресивна індустрія» (1931 р.) і другому, більш повному, виданні цієї праці, що вийшло в 1939 р. під назвою «Принципи організації», вони дали визначення поняття «організація». На їхню думку, організація є формою об'єднання людей для досягнення спільної мети. На основі аналізу еволюції різних організаційних форм, вони дійшли висновку, що для людства характерна схильність до організаційної діяльності, в спільній діяльності люди досягають більшого ефекту, ніж поодиночки. Тому організація – це універсальне явище: «Вік організації дорівнює віку людського суспільства» [9, 39].

На думку Дж. Муні й А. Рейлі, організаційна структура починається там, де двоє або більше людей об'єднують свої зусилля для досягнення поставленої мети. Однак вони особливо підкреслювали, що сама по собі комбінація людей і мети ще не становить організаційну структуру.

Цілі організації співвідносяться у них із концепцією доктрини, яка, крім визначення мети, включає процедури її досягнення. Досягнення ж спільної мети вимагає взаєморозуміння всіх членів організації. Тому обов'язком вищого керівництва має стати забезпечення таких умов, за яких призначення організації усвідомлюється її членами. Таким чином, у рамках теорії адміністративної культури відбувся перехід від управління за завданнями до управління на основі формування цілей.

У праці «Прогресивна індустрія» увага акцентується на трьох принципах:

1. *Координація*. «Координація – це впорядкована організація групових зусиль з метою забезпечення єдності дій для досягнення спільної мети» [9, 210]. Вона досягається не тільки завдяки єдиноначальності, а й завдяки солідарності працівників. Відповідно до підходу Муні і Рейлі, координація виступає першим і найважливішим принципом організації, оскільки потенційно містить у собі всі інші.

2. *Ієрархія*. Принцип ієрархії, або вертикального поділу праці, вказує на те, що влада й повноваження повинні зростати пропорційно одне одному. Кожен службовець повинен бути пов'язаний з керівником усієї організації чітко визначеною владною вертикаллю, по якій до нього надходять розпорядження [9, 251]. Водночас Муні і Рейлі висловлювались про необхідність делегування повноважень.

В іншому разі керівник прирікає себе на виконання надмірного кола обов'язків, що знижуватиме ефективність його праці. У той же час зайве делегування може призвести до відмови від влади та відповідальності й може підірвати основу єдиноначальності.

3. *Функціональність*. Цей принцип указує на важливість спеціалізації у виділенні підрозділів і ролей. Функціональному принципу підпорядковується горизонтальний поділ праці, за умов якого завдання розподіляються відповідно до різних обов'язків.

Згодом у книзі Муні і Рейлі «Принципи організації» розглядається ще один принцип організації:

4. *Лінійний і штабний персонал*. Представники лінійного персоналу пов'язані один з одним відносинами «керівник – підлеглий», тоді як штабні – виконують обов'язки консультантів і радників. Лінійний персонал – це ті, чиї позиції входять до складу ієрархічної вертикалі, на відміну від пов'язаних з ними менш жорстко штабистів. Штабні служби існують як допоміжні щодо лінійного персоналу [10, 137].

Дж. Муні й А. Рейлі були переконані в тому, що виведені ними логічним шляхом принципи культури організації подібні фізичним законам.

Вагомий внесок у систематизацію теорії культури адміністративного менеджменту зробив англійський вчений *Ліндал Урвік*. Найзначимішою в цьому відношенні є його праця «Елементи адміністрації» (1944 р.). У цій роботі він одним із перших зробив спробу синтезу й інтеграції принципів адміністрування, сформульованих різними авторами, і довів, що всі вони пов'язані загальною логікою.

Основна увага в роботі «Елементи адміністрації» приділяється формуванню організаційної структури й моделі для елементів адміністративного управління. Пропонована Л. Урвіком модель є спробою синтезувати та відтворити на новому рівні запропоновані А. Файолем, Дж. Муні, А. Рейлі та іншими дослідниками адміністративні принципи.

На його думку, спочатку абсолютно неупереджено слід розробити відповідну організаційну структуру, а потім уже здійснити всі необхідні заходи, щоб знайти відповідних людей чи добитися їх відповідності структурі [11, 68]. Таким чином, Урвік проголошував один із основоположних принципів культури механістичного менеджменту – про необхідність відповідності людей організаційній структурі.

Л. Урвік висунув принцип загальної мети, який передбачає, що організація повинна бути побудована таким чином, щоб усі елементи структури прагнули до її досягнення. З цього приводу він писав: «До тих пір, поки ми не маємо спільних цілей, немає причин для того, щоб люди прагнули до узгодження своїх дій взагалі або щоб хто-небудь намагався їх координувати» [11, 83]. Загальна мета утворює основу для координації зусиль різних відділів й осіб усередині організації.

Важливими елементами ефективної адміністрації є, за Урвіком, принципи єдиноначальності, делегування й застосування трьох методів створення функціональних підрозділів: унітарний (кожна служба працює у своєму регіоні або зі своїм списком клієнтів), серійний (кожна служба відповідальна за одну з операцій у загальному технологічному процесі) або суб'єктний (служби групуються навколо окремих людей, що володіють необхідною спеціалізацією і можливостями).

Л. Урвік вважав, що для підвищення ефективності управління вищі менеджери повинні неухильно дотримуватися принципу відповідності влади й відповідальності. Також, як і більшість представників адміністративної культури, він розглядав принцип діапазону контролю. На його думку, жоден керівник не може безпосередньо контролювати більше 5–6-ти підлеглих, робота яких взаємозалежна. Конкретна межа залежить від рівня керівництва – на верхніх рівнях це число не повинно перевищувати три, тоді як на нижніх їх може бути вдвічі більше.

Досить багато уваги Л. Урвік приділяв аналізу специфіки управлінської діяльності та її відмінності від інженерно-технічної. На його думку, керівник повинен володіти знаннями в галузі управління виробництвом і доповнювати їх загальною технічною підготовкою.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє дійти таких висновків:

1. Засновником теорії адміністративної культури вважається А. Файоль. У цій теорії організація розглядається як цілісний соціальний організм, де кожна компонента має строго окреслене місце й функції, між якими відбувається гармонійна координація, відповідно до поставленої загальної мети. Передбачається, що в процесі праці людина поводиться раціонально – так, як вимагає план, а менеджер виконує функції системного контролера.

2. У будь-якій організації завжди існує шість функцій: технічна, комерційна, фінансова, страхова, облікова, адміністративна, які перебувають у тісній взаємозалежності. Управляти – означає забезпечувати дію цих шести функцій, адміністрування ж є лише однією з них і містить такі п'ять елементів, що визначають сферу діяльності вищого керівництва: передбачення, організація, розпорядництво, координування, контроль.

3. Л. Гулік розширив функції адміністрації Файоля, виділивши вісім функцій: планування, організація, управління персоналом, керівництво, координація, звітність, бюджетування, оцінка. Три з них запозичені у Файоля; розпорядництво замінено керівництвом; замість контролю з'явилися складання бюджету, звітність і оцінка; з організування виділено управління персоналом.

4. Роботи представників теорії культури адміністративного менеджменту лежать в основі сучасної культури й мистецтва управління. Їх об'єднує прагнення до створення кодексу універсальних

принципів, на підставі яких можна було б ухвалювати найкращі управлінські рішення. Це чотирнадцять принципів А.Файоля, десять принципів Л. Гулика, три принципи Дж. Муні і А. Рейлі, а також звід синтетичних правил Л. Урвіка, які інтегрують всі ці принципи. Сьогодні вони розглядаються як фундаментальні основи мистецтва менеджменту.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у виявленні й узагальненні особливостей культури адміністративного менеджменту, а практичне значення – в доповненні теорії та історії культури систематизованими теоретичними знаннями щодо розвитку світової культури й мистецтва управління. Перспективою подальших наукових розвідок у цьому напрямі може стати поглиблення такого роду досліджень в умовах окремих регіонів світу.

Література

1. Друкер П. Управление в обществе будущего. Пер. с англ. Москва : Вильямс, 2007. 320 с.
2. Мартинишин Я. М., Коваленко С. Я. Смысли в культуре управления. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2017. № 4. С. 26–31.
3. Мартинишин Я. М., Коваленко С. Я. Формування сучасної системи управління життєдіяльністю суспільства. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. Вип. 1. С. 7–24.
4. Мартинишин Я. М., Хлестун О. С. Феномен ідей в управлінні життєдіяльністю суспільства. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. Вип. 2. С. 7–25.
5. Минцберг Г. Создание эффективной организации. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 502 с.
6. Файоль А. Общее и промышленное управление. Пер. с фр. Москва : Контроллинг, 1992. 112 с.
7. Gulick L. Administrative Reflections from World War II. Tuscaloosa : University of Alabama Press, 1948. 139 p.
8. Gulick L. Notes on the Theory of Organization. Papers on the Science of Administration. New York : Institute of Public Administration, 1937. P. 3–45.
9. Mooney J., Reiley A. Onward Industry!: The Principles of Organization and Their Significance to Modern Industry. New York : Harper & Brothers, 1931. 564 p.
10. Mooney J., Reiley A. The principles of organization. New York : Harper & Brothers, 1939. 223 p.
11. Urwick L. The elements of administration. New York : Harper & Brothers, 1944. 132 p.

References

1. Druker, P. (2007). Managing in the society of the future. (Trans. in Eng.). Moscow: Vil'iams [in Russian].
2. Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2017). The measures in culture of management. Visnyk Natsional'noi akademii kerivnykh kadrov kul'tury i mystetstv, 4, 26-31 [in Ukrainian].
3. Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2018). Formation of the modern system management of life society. Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu kul'tury i mystetstv. Seriya: Menedzhment sotsiokul'turnoi diial'nosti, 1, 7-24 [in Ukrainian].
4. Martynyshyn, Y. M., & Khlystun, E. S. (2018). The phenomenon of ideas in the management activity of the society. Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu kul'tury i mystetstv. Seriya: Menedzhment sotsiokul'turnoi diial'nosti, 2, 7-25 [in Ukrainian].
5. Mintsberg, G. (2011). Creation of an effective organization. (Trans. Eng.) St. Petersburg: Piter [in Russian].
6. Faiol', A. (1992). General and Industrial Management. (Trans. in Fr.). Moscow: Kontrolling [in Russian].
7. Gulick, L. (1948). Administrative Reflections from World War II. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
8. Gulick, L. (1937). Notes on the Theory of Organization. Papers on the Science of Administration. New York: Institute of Public Administration, 3–45.
9. Mooney, J., & Reiley, A. (1931). Onward Industry!: The Principles of Organization and Their Significance to Modern Industry. New York: Harper & Brothers.
10. Mooney, J., & Reiley, A. (1939). The principles of organization. New York: Harper & Brothers.
11. Urwick, L. (1944). The elements of administration. New York: Harper & Brothers.

Стаття надійшла до редакції 06.01.2018 р.