

УДК 311.42:65.012.32

**О. Кузьмін,  
Н. Петришин,  
Н. Сиротинська**

## **НОВА ПАРАДИГМА ПОБУДОВИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Обґрунтовано сутність, категорійний апарат та особливості процесно-структурованого менеджменту. Охарактеризовано етапи процесу менеджменту, їх змістове та функціональне призначення. Розглянуто процесний, ситуаційний, системний, динамічний та функціональний підходи до менеджменту, які формують базу процесно-структурованого менеджменту.**

**Ключові слова: менеджмент, управління, процесно-структурований менеджмент, системний підхід, ситуаційний підхід, функціональний підхід, процесний підхід.**

Процеси глобалізації у світовій економіці, поглиблення міжнародного поділу праці, формування сучасних організацій вимагають створення у кожній країні клімату підприємницької активності, механізмів інноваційного розвитку, ефективної ринкової інфраструктури. Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком найбільш ефективних важелів та інструментів здійснення виробничо-господарської діяльності, необхідністю удосконалення механізму управління організаціями як найважливішого чинника впливу на працівників з метою досягнення поставлених цілей. Саме управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість інституційних і структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Як відомо, однією з найголовніших складових успіху економічно розвинутих країн світу є використання менеджменту, тобто науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією. Менеджмент є результативним засобом формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції тощо.

В умовах розвитку ринкових відносин менеджмент активно проникає на українські підприємства. Підприємці зацікавлені у використанні його основних надбань, оскільки це дає можливість досягнути стрункої побудови організації, зменшити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля усіх працівників на досягненні поставлених цілей. В організаціях усе більшого значення набуває діяльність керівників нової формації – менеджерів. Саме ці категорії працівників сприяють утвердженню підприємства на ринку, успіху у конкурентній боротьбі, втіленню нових ідей та результативних стратегій. Управління організацією, яке побудоване на засадах сучасного менеджменту, характеризується, з одного боку, стабільністю в отриманні високих економічних, технологічних, соціальних та інших результатів, з другого – високою динамікою позитивних змін.

Потрібно відзначити, що системи менеджменту вітчизняних підприємств характеризуються відсутністю комплексності, недостатньою ефективністю та низьким рівнем структурованості, що зумовлює необхідність акцентуалізації уваги на побудові обґрунтованих процесно-структурованих систем менеджменту.

Проблеми формування комплексних, високоефективних систем менеджменту розглядають у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як М. Альберт, М. Армстронг, Д. Бодді, Р. Блейк, Р. Дафт, П. Друкер, М. Мескон, Д. Моутон, Р. Пейтон, Ф. Хедоурі, Р. Гріфін, О. Мельник, М. Йохна, В. Стадник, З. Борисова, В. Яцура та інші [1 – 6]. У працях зазначених авторів розкрито сутність різноманітних підходів до менеджменту, їхні переваги, недоліки та умови використання. Проте певних обґрунтованих рекомендацій щодо ефективного поєднання цих підходів при побудові систем менеджменту практично немає.

Один з авторів, З. Борисова, використовує поняття процесно-структурованого підходу в контексті проектування системи управління бізнес-процесами організації, зазначає, що він передбачає первинність процесного підходу над структурою організації та складається з таких етапів: визначення стратегії і місії; визначення функцій і процесів; визначення організаційної структури управління; визначення кадрових ресурсів; розроблення організаційної культури [7]. Необхідно зазначити, що таке бачення процесно-структурованого менеджменту є фрагментарним, оскільки не охоплює його цілісної структури та розкриває лише його окремі аспекти. Процесно-структурований менеджмент є комплексним поняттям і передбачає поєднання системного, ситуаційного, динамічного та функціонального підходів до створення системи менеджменту, а його основний зміст не полягає у первинності процесного підходу над структурою організації. Дискусійним є перелік етапів процесно-структурованого підходу до формування системи управління, наведений З. Борисовою, в якому можна побачити лише окремі елементи управління.

Попри ґрунтовне розкриття різноманітних аспектів менеджменту у літературі, мало уваги відводиться проблемі формування комплексних, ефективних систем менеджменту, які б характеризувалися високою структурованістю, формували б базу для ефективного управління організаціями, поєднували б у собі різноманітні підходи тощо.

Окреслена проблема, недостатній рівень її висвітлення та вирішення в літературних джерелах визначили такі цілі дослідження: обґрунтувати сутність, категорійний апарат та особливості процесно-структурованого менеджменту як інтегрального підходу до побудови ефективних систем менеджменту; охарактеризувати етапи процесу менеджменту, їх змістове та функціональне призначення.

Менеджмент – це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців із метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. Феномен менеджменту викликав зацікавлення у представників багатьох наук і професій, сприяв його усесторонньому вивченню. Парадигми менеджменту дають широке та різнобічне трактування як поняттю “менеджмент”, так і його ролі у виробничо-господарській діяльності.

Існують різні підходи до менеджменту, які історично сформувались у теорії та практиці функціонування організацій, а саме: функціональний, ситуаційний, системний, динамічний, процесний тощо. Необхідно зауважити, що існує деяка неоднозначність у їх трактуванні та змістовому наповненні. Так, процесним підходом часто називають функціональний, динамічний, часто ототожнюють із ситуаційним, хоча за своєю сутністю вони мають суттєві відмінності. З функціональних позицій менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, необхідний для формування та досягнення цілей організації. За процесним підходом менеджмент охоплює не лише

виконання вищевказаних функцій менеджменту, а й створення методів менеджменту, прийняття управлінських рішень, створення комунікацій тощо.

Системний підхід базується на використанні теорії систем у менеджменті з кінця 50-х рр. XX ст. Відповідно до нього, усі організації (об'єкти управління) є системами, які складаються з таких елементів: структура, завдання, технологія, люди, цілі, ресурси. Існують закриті (мають фіксовані жорсткі умови, не залежать від оточуючого середовища) та відкриті (взаємодіють із зовнішнім середовищем) системи. Істотний внесок у розвиток системного підходу у менеджменті належить Ч. Бернарду (розглядав організацію як соціальну систему), П. Друкеру (виключна роль професіоналізму менеджера, велике значення самоуправління, організаційна націленість тощо), авторам моделі Мак-Кінзі "7-S".

Ситуаційний підхід (розроблений в 60-х рр. XX ст.) базується на понятті ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію впродовж певного часу. Він спрямований на добір інструментів менеджменту для вирішення конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації. За цього менеджер повинен:

- розуміти процес управління, аспекти індивідуальної і групової поведінки, процедури системного аналізу, методи планування, мотивування і контролювання, кількісні методи прийняття рішень;

- вміти оцінювати переваги і недоліки методик, які використовуються;

- правильно оцінювати фактори, які відіграють найважливішу роль у даній ситуації, і ефект від змінних величин;

- знаходити прийоми менеджменту, які будуть мати найменший негативний ефект.

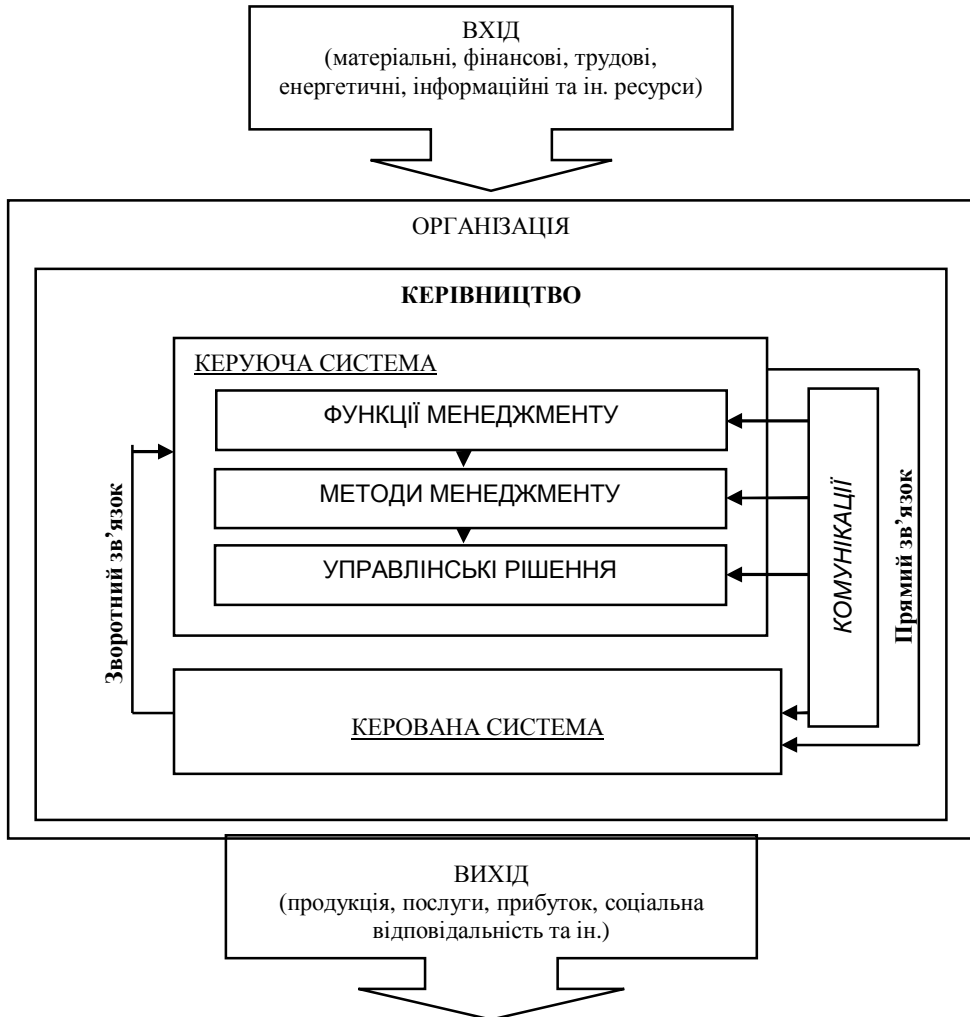
Ситуаційна теорія управління найбільше відображення отримала у працях Д. Вудворта, Д. Томпсона, Н. Лоуренса, Д. Лорша, Дж. Гілбрейта, Т. Бернса, Дж. Сталкера та інших науковців, які заклали підвалини ідеям "дослідження операцій", "моделювання", "організаційної поведінки".

Сучасні умови функціонування вимагають створення новітньої парадигми менеджменту, яка б інтегрувала усі існуючі надбання у менеджменті та була би спрямована на створення ефективного комплексного підходу до управління підприємствами. Саме на поєднання переваг усіх концепцій менеджменту, спрямований запропонований процесно-структурований підхід до менеджменту.

Процесно-структурований менеджмент поєднує в собі процесний, системний, ситуаційний, динамічний та функціональний підходи і ґрунтується на концепції, відповідно до якої менеджмент розглядається як процес, що є послідовністю певних завершених етапів, кожен з яких має свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації у певних умовах функціонування.

Процес менеджменту – це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації. Процес менеджменту охоплює певні категорії, такі як керуюча та керована системи організації, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо. На рис. 1 наведена графічна модель процесу управління організацією, в якій логічно взаємопов'язані вище перелічені категорії менеджменту. Таким чином, послідовно реалізований та завершений процес менеджменту утворює управлінський цикл.

На рис. 1 організація розглядається як відкрита система, що має вхід та вихід, а також складається з керуючої та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Керуюча система включає ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.



**Рис. 1. Графічна модель процесу менеджменту згідно із процесно-структурованим менеджментом**

У межах процесно-структурованого менеджменту управлінська діяльність забезпечується у такій послідовності:

1. Реалізація конкретних функцій менеджменту.
2. Формування методів менеджменту;
3. Формалізація методів менеджменту;

#### 4. Забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

1 етап процесу менеджменту полягає в реалізації функцій менеджменту (рис. 1), до яких належать будь-які види управлінської діяльності, наприклад, планування виробництва та реалізації продукції, управління розробкою технологій, конструюванням виробу, управління виробництвом, управління підрозділом в організації тощо. Отже, йдеться про управлінську діяльність на усіх рівнях керуючої системи організації: керівників організацій та їх заступників, начальників цехів, відділів, управлінь, груп, дільниць, фахівців усіх напрямів (економістів, технологів, конструкторів, енергетиків тощо). Таким чином, апарат управління, який зосереджений в керуючій системі, у процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання: створити систему методів менеджменту, тобто, сукупність способів впливу керуючої системи на керовану з метою забезпечення виробничо-господарської діяльності організації та отримання конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення прибутковості, рентабельності, необхідного рівня заробітної плати, певного рівня витрат тощо). Саме тому 2 етапом процесу менеджменту є формування методів менеджменту (рис. 1), тобто способів впливу керуючої системи на керовану. До методів менеджменту можна віднести план виробництва, план прискорення науково-технічного розвитку, матеріальні стимули до праці, технологічну документацію виготовлення виробу тощо. Однак отримані методи менеджменту, як правило, не можуть здійснювати управлінський вплив, оскільки вони переважно не набувають форми адміністративних важелів. Для забезпечення їх дієвого управлінського впливу методи менеджменту повинні пройти етап їх формалізації і, як наслідок, перетворитись у управлінські рішення.

Таким чином, 3 етап процесу менеджменту полягає у формалізації методів менеджменту, що супроводжується створенням механізмів трансформації методів менеджменту в накази, розпорядження, вказівки тощо. Після цього управлінські рішення (формалізовані методи менеджменту) за каналами прямого зв'язку надходять із керуючої системи в керовану (рис. 1) і здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, виготовлення певних виробів, надання послуг, забезпечує досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Якщо управлінські рішення у керованій системі недостатньо спрацьовують (не виконуються, виконуються частково, виконуються з відхиленнями тощо), то інформація про усі неточності, недоліки, відхилення за каналами зворотного зв'язку надходить в керуючу систему (тобто виконується процедура регулювання), в якій апарат управління розробляє необхідні заходи. Управлінські рішення щодо розроблених заходів надходять за каналами прямого зв'язку в керовану систему і спрямовуються на усунення недоліків, відхилень тощо. Фактично забезпечується робота циклічного механізму, в результаті якої (за необхідності за декілька циклів) будуть усунуті усі недоліки, а керована система під впливом керуючої ліквідує існуючі проблеми. Якщо керована система працює недостатньо професійно, кваліфіковано, ефективно чи активно, то треба очікувати, що керована система не забезпечить виконання поставлених завдань та досягнення установлених цілей. Рівень виконання керованою системою поставлених завдань і досягнення встановлених цілей перебуває у прямій залежності від діяльності керуючої системи (апарату управління).

При цьому керівництво належить до виду управлінської діяльності, який поєднує трудові процеси всіх працівників організації, забезпечує реалізацію функцій та формування методів менеджменту, розроблення і прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керуючої системи на керовану, тобто 4 етапом процесу менеджменту є забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва. Керівництво є об'єднувальною функцією в структурі категорій менеджменту, тобто виконує роль двигуна, який визначає напрямки діяльності апарату управління, ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення цілей організації.

Усі вищеописані етапи менеджменту супроводжуються комунікаціями, тобто процесами обміну інформацією, її змістом між працівниками, підрозділами, іншими організаціями.

### **Висновки**

Отже, процесно-структурований менеджмент ґрунтується на концепції, відповідно до якої менеджмент розглядається як процес, що є послідовністю певних завершених етапів (реалізація конкретних функцій менеджменту; формування методів менеджменту; формалізація методів менеджменту; забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва), кожен з яких має свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації у відповідних умовах функціонування. Саме процесно-структурований менеджмент формує базу для ефективного управління організаціями з огляду на те, що має комплексне спрямування і поєднує у собі процесний, системний, динамічний та функціональний підходи, формуючи інтегральну цілісність.

Перспективами подальших досліджень є систематизація передумов та чинників формування процесно-структурованого менеджменту, розроблення принципів та концептуальних положень процесно-структурованого менеджменту, формування моделі інформаційно-комунікаційного забезпечення процесно-структурованого менеджменту.

### **Література**

1. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем [Текст] / М. Армстронг. — Ростов-на-Дону : Феникс, 1998. — С. 105.
2. Блейк Р. Р. Научные методы управления [Текст] / Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон. — К. : Наукова думка, 1990. — 248 с.
3. Бодди Д. Основы менеджмента [Текст] / Д. Бодди, Р. Пейтон ; пер с англ. — СПб. : [б. и.], 2000. — 816 с.
4. Гріфін Р. Основы менеджменту [Текст] : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. — Львів : БаК, 2001. — 624 с.
5. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. — СПб. : Питер, 2000. — 832 с.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. — М. : Дело, 1992. — 702 с.
7. Борисова З. Н. Сущность процессно-структурного подхода к проектированию и развитию систем управления [Електронний ресурс] / З. Н. Борисова. — Режим доступу : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=25351>.
8. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту [Текст] : [навч. посіб.] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — [3-тє вид. доп. і пероб.]. — Львів : Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2007. — 384 с.

9. Кузьмін О. Є. Прикладний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. — Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2009. — 292 с.

**O. Kuzmin,  
N. Petryshyn,  
N. Syrotyns'ka**

## **THE NEW PARADIGM OF THE MANAGEMENT SYSTEM BUILDING**

The essence, categorical apparatus and peculiarities of process-structured management are grounded. The stages of management process, and their notional and functional appointment are characterized. There are examined the process, contingency, system, functional and dynamic approaches to management, which are forming the background to the process-structured management.

**Key words:** management, administration, process-structured management, systems approach, contingency approach, functional approach, process approach.