

УДК 658.012.4(075)

СТРУКТУРИЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

А.С. Старовірець, кандидат економічних наук.

Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка.

The theoretical basics of structuring managerial activity have been investigated and a number of inconsistencies in the complex of the system of functions of management organization have been discovered in the works of individual authors. Well – grounded hierarchical system of management functions with their division into general, basic and special have been suggested.

Вступ. Після переходу України до ринкових умов господарювання значна частина підприємств і організацій знизили ефективність своєї діяльності. Це пояснюється рядом причин, серед яких основними є несприятливі зовнішні умови (недоліки правових основ підприємницької діяльності; недостатня державна підтримка малого і середнього бізнесу; правовий нігілізм), а також неадекватне внутрішнє управління. Якщо зовнішні умови діяльності сучасних українських органі-

зацій формуються об'єктивно і не залежать від їх зусиль, то внутрішнє управління (менеджмент організацій) можна вдосконалити і, навіть за несприятливих зовнішніх умов, забезпечити досягнення прийнятних результатів діяльності.

Постановка проблеми. Ефективне управління організацією в ринкових умовах господарювання ґрунтується на впровадженні зарубіжного досвіду менеджменту організацій. В Україні вже накопичився двадцятирічний досвід використання ринкової концепції управління, однак через інерційність мислення управлінських кадрів, які

© Старовірець А.С., 2012

сформувалися як фахівці за часів централізованої економіки, коли кожний підручник з управління починався розділом «Критика капіталістичних теорій управління», консервативність деяких вітчизняних авторів навчальної літератури з менеджменту, а також обмежений доступ керівників-практиків до якісних підручників з менеджменту зарубіжних авторів, якість управління організаціями ще не досягла рівня, достатнього для забезпечення їх ефективної та результативної діяльності.

При підготовці фахівців з менеджменту певну проблему створює відсутність досвіду і достатніх знань з менеджменту у вітчизняних авторів підручників та навчальних посібників з цієї проблеми, а також не завжди якісний і адекватний переклад зарубіжних підручників українською чи російською мовами та наявність дещо різних тлумачень концепції й змісту менеджменту в зарубіжних авторів.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Зокрема, існують певні відмінності в розкритті змісту управлінської діяльності різними зарубіжними авторами. Так, у відомому підручнику з основ менеджменту М.Х. Мескона й інших [3] до складу основних функцій управління включено функції планування, організації, мотивації та контролю, які разом з пов'язаними процесами комунікацій і прийняття рішень, завдяки владі та безпосередньому впливу на підлеглих, реалізують управлінську діяльність для досягнення цілей організації.

У підручнику ж з менеджменту Стівена Робінза та Мері Коултер [4] до складу основних функцій управління замість мотивації включено комплексну функцію керівництва, що містить діяльність менеджера як лідера та мотиватора діяльності працівників.

Дещо іншу точку зору мають Р. Гріфін і В. Яцупа, які у своєму підручнику з основ менеджменту [2] до основних функцій управління відносять планування й ухвалення рішень, організацію, лідерство та контролювання, мотивацію вважають основою функції лідерства, а комунікації – важливою складовою менеджменту.

Представники ж Європейської школи менеджменту Д. Бодді та Р. Пейтон у своїй книзі [1] взагалі чітко не виділяють основні функції управління, однак у розділі про управління трудовою діяльністю ведуть мову про взаємодію керівників з підлеглими через владу, вплив, мотивацію та комунікації, про функцію планування – в розділі про планування бізнесу, про функцію організації – в розділі про організацію бізнесу, а про контроль – в розділі про управління бізнесом та його контроль. Як бачимо, ці автори зов-

сім вважають прийняття рішень видом управлінської діяльності.

Вітчизняні ж автори [5; 6; 7], як правило, прагнуть поєднати елементи вітчизняної школи централізованого управління із зарубіжною школою менеджменту, що викликає протиріччя в поняттях і створює хибне уявлення про менеджмент.

Постановка завдання. Таким чином, підводячи підсумки огляду структуризації функцій управління, можна дійти висновку, що в теорії менеджменту нечітко відстежується системність, існують певні розбіжності в трактуванні змісту управлінської діяльності. Тому метою статті є усунення наявних протиріч та уточнення системи функцій управлінської діяльності.

Основний матеріал і результати. Сучасний менеджмент ґрунтується на процесуальному підході, згідно з яким діяльність, спрямована на досягнення цілей за допомогою інших людей, є серією неперервних взаємопов'язаних, дуже важливих для організації дій, котрі можна розглядати як неперервний процес. Взаємообумовлена і взаємопов'язана сукупність цих дій, кожна з яких є теж процесом, утворює систему функцій управління, що, у свою чергу, як відносно уособлений процес, теж складається із серії взаємопов'язаних дій – підпроцесів, а вся їх сукупність утворює загальний процес управління організацією.

Таким чином, слід констатувати, що за процесуальним і системним підходами процес управління організацією являє собою ієрархічну систему окремих видів управлінської діяльності, яка структурується за рівнями управління (стратегічний менеджмент, тактичний менеджмент та оперативний менеджмент), а в межах окремих рівнів – за функціями діяльності організації (фінансовий менеджмент, маркетинговий менеджмент, операційний менеджмент, менеджмент персоналу тощо) й за функціями управління (планування, організація, мотивація та контроль). Крім того, на кожному з рівнів управління всі види управлінської діяльності (основні й спеціалізовані функції управління) поділяються на первинні елементи роботи менеджера, пов'язані з комунікаціями, в результаті яких він отримує інформацію про стан об'єкта управління; з прийняттям управлінських рішень, котрі утворюють процес і є результатом виконання основних та спеціальних функцій управління, а також з процесом безпосереднього керівного впливу менеджера на підлеглих на основі його формальних повноважень, влади й лідерських здібностей.

Запропонована концепція структуризації управ-

лінської діяльності в межах окремої організації (менеджмент організації) на основі системного і процесуального підходів повністю узгоджується з її ієрархічною системою внутрішніх цілей та ієрархічною організаційною структурою управління. Адаже для досягнення стратегічних цілей організації, її виробничих і функціональних підрозділів існує стратегічний менеджмент; за реалізацію тактичних цілей відповідає тактичний менеджмент, а виконання щоденних завдань підрозділів організації та їх працівників для досягнення тактичних і стратегічних цілей забезпечується в процесі оперативного управління організацією.

Конкретні функціональні цілі організації (фінансові, виробничі, маркетингові, забезпечення персоналом) на всіх рівнях управління реалізуються в процесі управління фінансами, управління виробництвом, управління маркетингом, управління персоналом, тобто при реалізації спеціальних (чи спеціалізованих) функцій управління. Таким чином, у кожній організації повинне здійснюватися, наприклад, стратегічне, тактичне і оперативне управління в цілому, а також стратегічне, тактичне та оперативне управління фінансами, виробництвом, персоналом тощо.

В свою чергу, досягнення кожної стратегічної, тактичної чи оперативної мети вимагає від менеджера відповідних зусиль з пошуку методів отримання бажаного результату, організації працівників для ефективної діяльності у відповідному напрямі, мотивації їх продуктивної роботи та контролю отриманих результатів, тобто передбачає виконання основних управлінських функцій планування,

організації, мотивації й контролю. А кожна основна управлінська функція реалізується при виконанні трьох її підфункцій: комунікацій між керівництвом і працівниками для отримання релевантної інформації про проблему, неперервного процесу прийняття й організації виконання рішень та безпосереднього впливу на підлеглих для забезпечення реалізації прийнятих рішень під час виконання підфункції керівництва.

Виходячи з цього, систему функцій управління організацією доцільно зобразити у вигляді своєрідного дерева функцій (рис. 1).

Як відомо, управлінська діяльність забезпечує координацію спеціалізованої діяльності людей, які працюють разом над досягненням спільної мети. Виходячи з цього, Анрі Файоль [3] включив до складу основних управлінських функцій діяльність з координування. Адаже координування забезпечує узгоджену діяльність групи людей, за рахунок чого загальний результат групової діяльності перевищує сумарний результат діяльності цих людей, коли б вони працювали окремо, тобто створює ефект синергії.

Однак жодний із сучасних зарубіжних авторів, які досліджують проблеми управління [1-4], указаний вид управлінської діяльності не включає до складу функцій менеджменту. Досліджуючи це питання, ми дійшли висновку, що діяльність з координації включається до складу вищевказаних основних функцій. Адаже в процесі планування менеджери повинні загальний план організації диференціювати між окремими виробничими і функціональними підрозділами, раціональ-

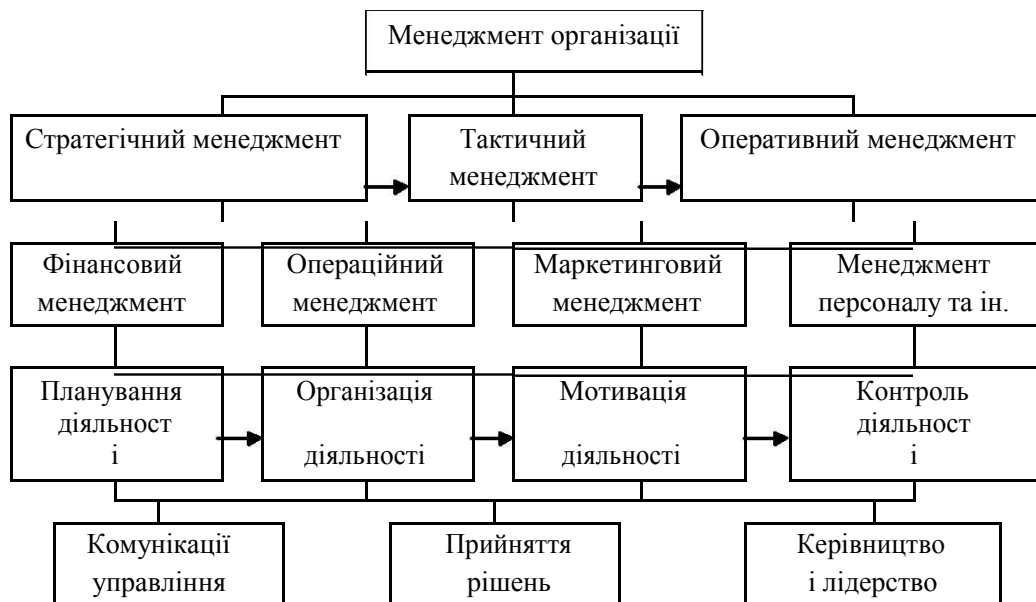


Рис. 1. Дерево функцій управління організацією

но розподілити ресурси на їх виконання, забезпечити узгоджене в просторі й часі виконання планових завдань у складі календарних планів, тобто забезпечити скоординованість діяльності підрозділів організації та навіть окремих працівників на етапі визначення цілей і засобів їх досягнення.

Координація діяльності продовжується й при виконанні функції організації за рахунок узгодженого спеціалізованого розподілу повноважень і відповідальності між окремими підрозділами апарату управління та окремими працівниками як по вертикалі, так і по горизонталі, й закріплюється у положеннях про підрозділи та посадових інструкціях.

На перший погляд діяльність з координації відсутня при виконанні функції мотивації, бо мотивація – це лише система заходів і конкретних дій, направлених на забезпечення збалансованості інтересів організації та її працівників. Однак при поглибленому аналізі можна відмітити, що збалансованість інтересів досягається шляхом їх координації. Адже для того, щоб зацікавити працівників у виконанні відповідного завдання, менеджер повинний збалансувати їх рівень винагороди з важливістю проблеми, яку вони мають розв'язати, та скоординувати індивідуальну винагороду відповідно до внеску кожного.

В процесі виконання планових завдань реалізується керівництво персоналом, що передбачає безпосередній вплив на підлеглих з метою орієнтації їх діяльності в напрямі досягнення поставлених цілей за рахунок мотивації персоналу, надання відповідних порад, консультацій, указівок, розпоряджень та наказів для узгодження і координації зусиль працівників. Тобто, при виконанні функції керівництва забезпечується скоординована діяльність працівників у часі та просторі при виконанні планових доручень.

Під час виконання функції контролю процес координації діяльності організації продовжується, бо передбачає не лише виявлення відхилень від стандартів, а й визначення та усунення причин цих відхилень, тобто також здійснюється процедура координації та узгодження діяльності працівників у просторі і часі. Правда, слід відмітити, що координація діяльності працівників при виконанні функції керівництва здійснюється в результаті безпосереднього впливу менеджера на підлеглих, а координація під час контролю – керівником за активної участі фахівців з проведення контрольних функцій: контролери виявляють факти розбалансованості та невідповідності, доповідають про них менеджеріві, який

і відновлює відповідність і збалансованість шляхом прийняття рішень з координації діяльності.

Таким чином, важливість координації зусиль працівників, котрі спеціалізовано працюють разом над досягненням спільної мети організації, підкреслюється не виділенням цього виду діяльності в окрему самостійну функцію управління, а включенням його в усі основні функції менеджменту як їх обов'язкової складової.

У зв'язку з цим виникає питання: чи не краще було б за А. Файолем трактувати процес управління як сукупність не чотирьох, а п'яти основних функцій управління? На наш погляд, це є не кращий варіант розв'язання проблеми тому, що нинішні чотири основні функції являють собою суто послідовний неперервний процес управлінської діяльності:

- в процесі контролю діяльності виявляється проблема;
- в процесі планування визначається мета та засоби усунення проблеми;
- в процесі організації формуються завдання підрозділам і окремим працівникам та відбувається розділення повноважень щодо розв'язання проблеми;
- в процесі мотивації формуються умови, необхідні для орієнтації інтересів персоналу і його поведінки в напрямі розв'язання проблеми організації;
- в процесі контролю виявляються відхилення результатів діяльності від поставленої мети та приймаються рішення щодо їх усунення або формулюється нова проблема, і т.д.

Функція координації не входить у цей послідовний замкнений неперервний ланцюг управлінської діяльності, однак, як зазначалося вище, є обов'язковим складовим елементом усіх перелічених функцій. Із цього логічно випливає наступне питання: тоді, може, функцію координації включити до складу підфункцій комунікації, прийняття рішень та керівництва як четверту загальну підфункцію? На нашу думку, цього робити не варто з таких причин: по-перше, координація при виконанні чотирьох основних функцій управління виступає не як самостійний вид управлінської діяльності, а як умова забезпечення збалансованості й синхронності діяльності організації; по-друге, процедура координації як самостійний вид управлінської діяльності реалізується в процесі керівництва шляхом надання відповідних консультацій, порад, наказів і розпоряджень підлеглим для узгодження їх роботи та забезпечення збалансованості й синхронності функціонування всіх підсистем соціально-економічної системи підприємства.

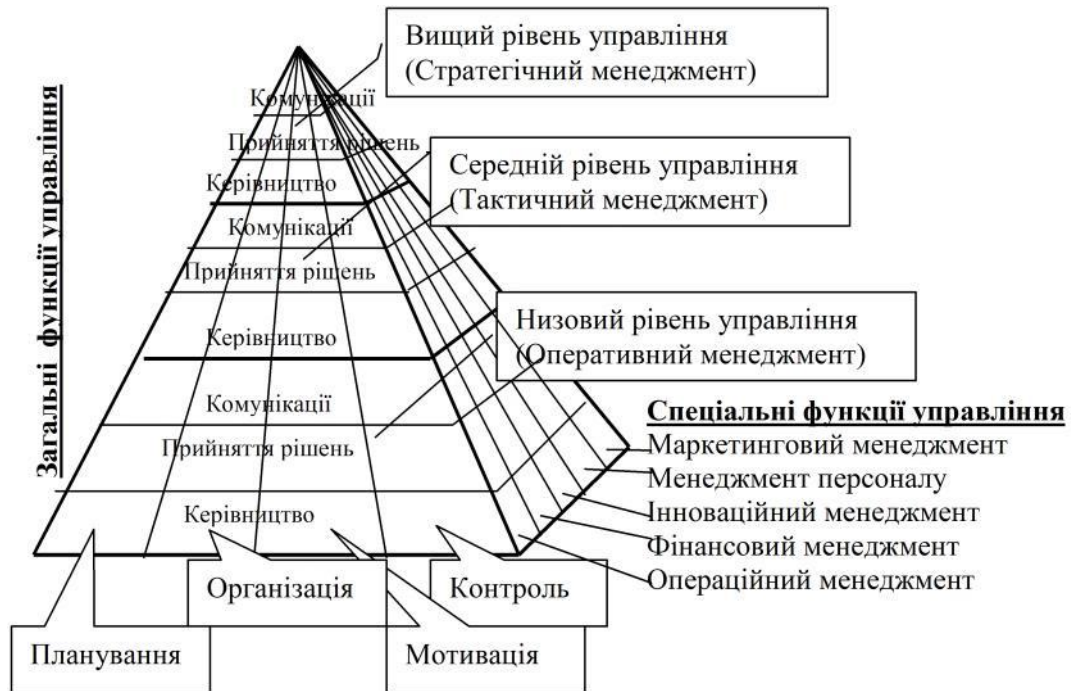


Рис. 2. Піраміда функцій менеджменту організації

Таким чином, діяльність з координації функціонування підрозділів організації та роботи персоналу повністю реалізується у вищесформованій системі функцій менеджменту і не потребує її виділення в самостійну функцію чи підфункцію управління.

Окремі автори [6] у складі функцій управління, крім вище перелічених, називають розпорядництво, дослідження, оцінювання, підбір персоналу, представництво, ведення переговорів, укладання угод тощо. Усі вони можуть мати місце в багатогранній діяльності менеджера, однак при поглибленому їх аналізі можна дійти висновку, що практично всі перелічені види діяльності є складовою частиною вищезазначених функцій управління. Так розпорядницька діяльність входить до складу функції (чи підфункції) керівництва (лідерства); дослідницька діяльність, як правило, передбачає проведення експерименту та поглибленого наукового аналізу проблеми, що частково може мати місце при прийнятті рішень, однак не властива для повсякденної роботи менеджера; оцінка (оцінювання) здійснюється при прийнятті рішень, контролі; підбір персоналу – це один з етапів процесу управління персоналом; представництво, ведення переговорів та укладання угод входять до складу стратегічного менеджменту.

Підбиваючи підсумки, можна відмітити, що всю систему видів управлінської діяльності мож-

на розділити на *спеціальні* (фінансовий менеджмент, операційний менеджмент, інноваційний менеджмент, менеджмент персоналу та ін.), *основні* (планування, організація, мотивація і контроль) та *загальні* (комунікації, прийняття рішень і керівництво), які реалізуються на трьох рівнях у складі *стратегічного, тактичного й оперативного управління*. Для наочності та кращого розуміння взаємозв'язку між складовими процесу управління систему його функцій доцільно зобразити графічно у вигляді просторової піраміди (рис. 2).

Просторове зображення функцій управління дає можливість зрозуміти його основні складові (наприклад: правий нижній, ближній до глядача просторовий блок трактується як керівництво при оперативному контролі операційної діяльності організації, а відповідно лівий нижній, ближній до глядача – керівництво оперативним плануванням операційної діяльності), а також чітко уявити структуру і зміст управління організацією (стратегічного менеджменту, операційного менеджменту, інноваційного менеджменту тощо), виявити слабкі місця теорії та практики менеджменту.

Висновки. У результаті проведених досліджень було виявлено ряд неточностей і протиріч у тлумаченні структури й змісту управління організацією та запропоновано структурований підхід до розв'язання проблеми. Зокрема:

– доведено доцільність розгляду управління як

складної ієрархічної системи видів і підвидів управлінської діяльності;

- уточнено склад основних функцій управління організацією;
- всю систему функцій управлінської діяльності запропоновано розділити на спеціальні, основні та загальні, які реалізуються на трьох рівнях управління в складі стратегічного, тактичного й оперативного менеджменту;
- запропоновано графічну інтерпретацію системи функцій менеджменту організації у вигляді просторової піраміди, що в перспективі дасть змогу виявити «білі плями» в існуючих теоретичних концепціях менеджменту та його складових: стратегічному менеджменті, операційному менеджменті, інноваційному менеджменті й інших видах управлінської діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бодди, Д. Основы менеджмента: пер. с англ. / Д. Бодди, Р. Пейтон; под ред. Ю. Н. Коптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.
2. Гріфін Р. В. Основы менеджменту : підручник / Р. В. Гріфін, В. Яцура; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесне-вич. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
3. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
4. Роббинз, Стивен П. Менеджмент : пер. с англ. – 8-е изд. / Стивен П. Роббинз, М. Коултер. – М. : Вильямс, 2007. – 1056 с.
5. Тарнавська, Н. П. Менеджмент: теорія і практика : підручн. / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 564 с.
6. Хміль, Ф. І. Менеджмент: підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 351 с.
7. Шегда, А. В. Менеджмент : навч. посібн. / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2002. – 548 с.

УДК 658.012.4(075)

Старовірець Анатолій Степанович, кандидат економічних наук, доцент. Кафедра менеджменту і маркетингу Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка. **Структуризація управлінської діяльності.** Досліджено теоретичні основи структуризації управлінської діяльності, виявлено ряднеузгодженостей у складі системи функцій менеджменту організацій, що подаються окремими авторами. Запропоновано обґрунтовану ієрархічну систему функцій управління з їх поділом на загальні, основні та спеціальні.

Ключові слова: менеджмент організацій, функції управління, структуризація управлінської діяльності, ієрархічна система функцій управління.

УДК 658.012.4(075)

UDC 658.012.4(075)

Starowirets' Anatoliy Stepanovich, candidate of economic sciences. The Poltava national technical marketing university named after Yu. Kondratiuk. **Structuring of managerial activity.** The theoretical basics of structuring managerial activity have been investigated and a number of inconsistencies in the complex of the system of management organization have been discovered in the works of individual authors. Well-grounded hierarchical system of management functions with their division into general, basic and special have been suggested.

Keywords: management of organizations, management functions, structuring of management activity, hierarchical system of management functions.

Ключевые слова: менеджмент организаций, функции управления, структуризация управленческой деятельности, иерархическая система функций управления.

Стаття отримана редакцією 15.03.2012 р.