

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.5.011

А.О. Босак, В.П. Далик, В.А. Босак
Національний університет “Львівська політехніка”

ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ї Босак А.О., Далик В.П., Босак В.А., 2012

Описано концепцію процесно-структурованого менеджменту, узагальнено принципи його функціонування. Досліджено структуру принципів класичних та сучасних підходів до управління, сформовано порівняльну класифікацію принципів менеджменту.

Ключові слова: процесно-структурований менеджмент, принципи процесно-структурованого менеджменту, централізація і децентралізація управління.

A. Bosak, V. Dalyk, V. Bosak
Lviv Polytechnic National University

PRINCIPLES OF OPERATIONS OF PROCESS-STRUCTURED MANAGEMENT

In the article is described the concept of process-structured management, are generalized the principles of its operations. The structure of principles classic and modern approaches to management are researched, comparative classification of management principles is formed.

Key words: process-structured management, principles of process-structured management, centralization and decentralization of management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективність управління підприємством залежить від того, яких принципів дотримуються його керівники, приймаючи управлінські рішення та добиваючись їх реалізації. Оптимальний набір принципів менеджменту забезпечує досягнення поставлених цілей найменшими зусиллями та мінімізує витрату ресурсів. Система принципів менеджменту повинна спиратися на об'єктивні закономірності функціонування підприємства та враховувати особливості його внутрішнього і зовнішнього середовища. Підходи до управління еволюціонують, частина з них втрачає актуальність у сучасних умовах, інші розвиваються самостійно або інтегруються в нові управлінські парадигми. Більшість принципів ефективного управління, розроблені в межах школи наукового менеджменту, планово-адміністративної системи господарювання, системного та соціального підходів, використовуються і сьогодні, рекомбінуючись залежно від конкретних умов. Поява процесно-структурованого підходу до управління виявила необхідність виокремлення загальних та специфічних принципів менеджменту, що забезпечують його ефективне функціонування. Актуальність дослідження також ґрунтується на необхідності однозначної класифікації принципів процесно-структурного менеджменту та визначення їх вагомості залежно від рівня розвитку системи управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення цієї проблеми. Принципи менеджменту є базовою категорією науки про управління, тому усі без винятку визначні теоретики приділяли їм належну увагу. В межах школи наукового управління це були Ф. Тейлор, Ф. Гілбрейт, Л. Гілбрейт, Г. Форд, Г. Гант; в адміністративній школі – А. Файоль та М. Вебер; серед представників поведінкової школи – М. Фоллет, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг; теоретичні питання з цієї проблематики ґрунтовно розроблено у працях Р. Акофа, П. Друкера, Г. Мінцберга, Г. Саймона, А. Холла, А. Чандлера, У. Черчмена та багатьох інших [1]. Вагомий внесок у дослідження принципів менеджменту зробили вітчизняні вчені В.М. Глушков, О.Є. Кузьмін, Ю.Г. Лисенко, Б.М. Мізюк, Л.І. Федулова та інші. Названі вчені працювали в галузі управління у різний час, а їх теоретичні підходи відображають аспекти різних підходів до формування ефективних систем менеджменту.

Процесно-структурований підхід – це, власне, інтегральна методологія управління, що поєднує елементи функціонального, процесного та системного підходів. Чіткої концепції цього підходу досі не існує, частина фахівців (З.Н. Борисова, А.В. Зубков, К.А. Кравченко, В.П. Мешалкин) вважає, що його основою є управління бізнес-процесами організації [2–5], інші (О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин) дотримуються тези про те, що процесно-структурований підхід базується на виокремленні функцій менеджменту, створенні методів менеджменту, трансформації їх в управлінські рішення та забезпеченні впливу керівної підсистеми на керуєму [6; 7]. Що стосується деталізованого вивчення специфічних принципів процесно-структурованого менеджменту, то їх висвітлення у працях вищеназваних науковців є явно недостатнім.

Цілі статті. Для того, щоб виокремити специфічні принципи процесно-структурованого менеджменту, слід виконати такі завдання:

- узагальнити і класифікувати принципи менеджменту згідно з класичними та неокласичними підходами;
- формалізувати опис загальних та специфічних принципів менеджменту відповідно до функціонального, процесного, системного та ситуаційного підходів;
- довести, що процесно-структурний підхід до управління потребує виділення специфічних принципів менеджменту, не властивих раніше описаним підходам.

Виклад основного матеріалу дослідження. Принцип – це певне правило, сформульоване на основі пізнання законів чи закономірностей, за яким треба чинити саме так. Принципи менеджменту – це основні правила, ідеї, норми поведінки, які розроблені управлінською наукою та практикою, дотримання яких гарантує ефективне управління виробничо-господарською і соціальною діяльністю організації. Врахування принципів менеджменту у практичній діяльності є однією з визначальних умов ефективного господарювання. Реальний механізм дії принципів менеджменту полягає у визначенні й дотриманні їх вимог суб'єктом управління під час здійснення впливу на об'єкт управління.

Принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам:

- забезпечувати прибутковість бізнесу, розвиток підприємництва та покращення добробуту власників і персоналу підприємства;
- відповідати законам розвитку економіки, техніки і технології, соціуму і природи;
- визначати загальні положення та правила, властиві організації;
- об'єктивно відображати сутність явищ і процесів управління організацією;
- бути визнаними органами влади, не суперечити нормам моралі та базовим цінностям суспільства.

Основні принципи менеджменту, розроблені школою наукового менеджменту і класичною адміністративною школою, досі не втратили актуальності (табл. 1).

Принципи менеджменту за підходом школи наукового менеджменту

Принципи	Зміст
Розподіл праці	Спеціалізація робіт для ефективного використання робочої сили за рахунок скорочення кількості завдань окремого працівника
Повноваження та відповідальність	Кожному працівнику мають бути делеговані повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи
Дисципліна	Робітники мають дотримуватись умов договору з керівництвом, менеджери повинні застосовувати справедливі санкції до порушників порядку
Єдиноначальність	Робітник одержує розпорядження та звітує лише перед одним безпосереднім начальником
Підпорядкованість інтересів	Інтереси організації превалюють над інтересами індивіда
Єдність дій	Усі дії, що мають одну мету, слід об'єднувати в групи і здійснювати за єдиним планом
Винагорода персоналу	Справедлива нагорода працівників за їхню працю
Централізація	Єдиний порядок в організації, що має центр управління. Оптимізація співвідношення централізації і децентралізації.
Скалярний ланцюг	Нерозривний ланцюг команд, по якому передаються всі розпорядження й здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії
Порядок	Робоче місце – для кожного працівника, і кожний працівник на своєму місці
Справедливість	Справедливість реалізації встановлених правил і угод на всіх рівнях скалярного ланцюга
Стабільність персоналу	Орієнтація працівників на лояльність до організації і на довгострокову роботу. Висока плинність знижує ефективність роботи.
Ініціатива	Заохочення незалежних суджень працівників у межах делегованих їм повноважень і виконуваних робіт
Корпоративний дух	Гармонія інтересів персоналу й організації, єдність зусиль

Г. Емерсон доповнив дослідження Ф. Тейлора кількома фундаментальними положеннями щодо ролі і місця менеджера:

- підлеглий існує для того, щоб продовжувати і розширювати роботу керівника;
- керівник повинен зробити продуктивнішою роботу підлеглого;
- компетентні фахівці мають формулювати основні правила, навчати всіх застосовувати їх і постійно стежити за відхиленнями;
- для здійснення будь-якої операції в організації необхідно застосовувати знання і вміння, які тільки є у світі.

Західний менеджмент ґрунтувався на тому, що кожна організація є самостійним суб'єктом ринку з широкою свободою дій. Іншою була ситуація в країнах, які сповідували соціалістичну ідею. У них система управління ґрунтувалася на ідеї централізації і прямого керівництва діяльністю підприємств державними владними структурами. Передусім це стосувалося Радянського Союзу, де централізація набула особливо жорстких форм. Ідеї нового підходу до управління розробляли А. Богданов, Н. Вітке, А. Гастев та ін. Вони сформулювали принципи управління, які відповідали особливостям планово-адміністративної системи господарювання (табл. 2).

Жорстка централізація спричинила низьку ефективність підприємств через втрату ініціативності працівників та неприйняття новацій в управлінні. Певною мірою підходи командно-адміністративного управління переграють з принципами раціональної бюрократії М. Вебера:

- ефективність досягається суворим розподілом обов'язків між працівниками, що дає змогу залучати спеціалістів до керівництва;

- максимально жорстка ієрархія влади, яка уможлиблює контроль за діями підлеглих і усуває двозначності їх поведінки;
- формально встановлена і жорстко зафіксована система правил, які забезпечують одноманітність управлінських впливів і дають змогу застосувати вироблені інструкції до будь-яких ситуацій у стислі терміни;
- безособовість управлінських рішень і нейтральність відносин за рахунок того, що кожен працівник виступає не як індивід, а як носій соціальної влади, що дає посада [8].

Таблиця 2

Принципи управління в межах планово-адміністративної системи господарювання

Принципи	Зміст
Демократичний централізм	Централізоване керівництво народним господарством і надання обмеженої господарської самостійності підприємствам
Єдиновладдя і колегіальність	Безперечне підпорядкування волі керівника, сувора дисципліна, але широке залучення працівників до участі в управлінні
Єдність політичного і господарського керівництва	Політичні завдання визначаються з урахуванням особливостей стану і розвитку економіки; управління націлене на виконання планів
Поєднання галузевого і територіального підходів в управлінні	Виробництвом, яке створює економічні умови життя людей, керують переважно галузеві органи управління, а інфраструктурою, що визначає соціальні умови життя населення, переважно територіальні органи
Планове ведення господарства	Визначення на тривалий період напрямів, темпів та пропорцій розвитку виробництва від підприємства до народного господарства загалом
Матеріальне і моральне стимулювання праці	Розподіл матеріальних благ і задоволення потреб людей залежно від кількості та якості витраченої ними праці за допомогою матеріальних і моральних стимулів
Науковість	Побудова всієї системи управління виробництвом на досягненнях науки управління
Відповідальність	Кожен працівник підприємства має знати свої права, обов'язки, а також те, за що він особисто відповідає
Підбір і розміщення кадрів	Підбір працівників і організацію треба здійснювати так, щоб доручена їм робота була виконана найефективніше
Економічність і ефективність	Ефективне поєднання людських і матеріальних ресурсів з метою їх найекономнішого і найпродуктивнішого використання
Спадковість господарських рішень	Основою є єдність економічних явищ і процесів як послідовності кількісних і якісних змін, що здійснюються у часі та просторі

Успіхи застосування системного підходу в різних галузях знань зумовили потребу узагальнити накопичені й перевірені практикою методичні положення. Ефективність системного підходу залежить від характеру застосовуваних загальносистемних закономірностей, що встановлюють зв'язок між системними параметрами [9]. Найважливіші принципи відповідно до системного підходу доповнюють уявлення про підприємство як об'єкт управління (табл. 3).

Принципи системного підходу до управління так само, як і концепція раціональної бюрократії М. Вебера, тяжіють до знеособленості суб'єктів управління. Врешті, ці положення закладено ще в межах класичних шкіл управління, які започаткували Ф. Тейлор, Г. Емерсон та А. Файоль.

Процесно-структурований менеджмент інтегрує окремі елементи описаних вище підходів і, крім того, персоніфікує суб'єкти та об'єкти управління. На всіх етапах процесно-структурованого менеджменту беруть до уваги відносини між працівниками та керівництвом, інноваційний потенціал персоналу, рівень психологічної адаптивності тощо. Поведінкові підходи до управління сповна реалізовані в концепції процесно-структурованого менеджменту, але не за рахунок втрати ефективності ієрархічного управління в межах ключових бізнес-процесів.

Принципи менеджменту в межах системного підходу до управління

Принципи	Зміст
Принцип системності	Організація – це єдине ціле, що складається з різноякісних елементів, об'єднаних цільовою орієнтацією
Принцип ієрархічної впорядкованості	Наявність відношення співвідлеглості між елементами системи визначає загальну закономірність побудови багаторівневої та багатоступінчастої структури управління
Принцип цільової спрямованості	Передбачає наявність цілі діяльності організації та структурованих завдань
Принцип наукової обґрунтованості й оптимальності менеджменту	Застосування наукових методів і підходів (комплексність, системність, ситуаційний підхід); вибір ефективних управлінських рішень на основі аналізу і розгляду множини варіантів (максимум результату за мінімуму витрат ресурсів)
Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації	Передбачає раціональне делегування повноважень при вирішенні завдань управління. Визначає оптимальну організаційну структуру управління

А. Файоль вважав, що кількість принципів управління є необмеженою, оскільки на практиці трапляються дуже ефективні форми управління, які не завжди базуються на відомих теоретичних основах. Усі принципи менеджменту можна розділити на загальні та часткові (специфічні). Дія загальних принципів менеджменту поширюється на всі організації і всю систему управління незалежно від підходу, за яким ця система побудована. Специфічні принципи менеджменту застосовні до окремих елементів системи управління, використовуються в межах окремих підприємств (галузей) або у певній концепції управління.

У спеціальній літературі з менеджменту часто протиставляються функціональний, процесний та системний підходи до управління щодо відправної точки для побудови системи управління – виділення функцій менеджменту, декомпозиції бізнес-процесів чи формалізації опису елементів системи. В межах процесно-структурованого підходу цю суперечність можна розв'язати ситуаційною рекомбінацією принципів менеджменту (табл. 4).

Таблиця 4

Класифікація принципів функціонування процесно-структурованого менеджменту

Принципи менеджменту	Підходи до управління						
	АП	СП	ПР	ФН	СС	СТ	ПС
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальні принципи							
Економічність і ефективність	В	С	В	В	В	С	В
Повноваження та відповідальність	В	В	В	В	В	В	В
Єдиноначальність (єдиновладдя)	В	Н	С	С	В	С	В
Розподіл праці	В	В	В	В	В	В	В
Дисципліна	В	Н	С	С	В	С	В
Єдність дій	В	С	С	С	С	С	С
Науковість	Н	Н	С	С	В	С	В
Системність	Н	Н	С	С	В	С	В
Ієрархічна впорядкованість	В	Н	С	С	В	С	В
Централізація	В	Н	С	С	С	С	С
Специфічні принципи							
Планове ведення господарства	В	Н	С	В	С	С	В
Жорстка ієрархія влади, правил і процедур	В	Н	Н	В	В	Н	С
Спадковість господарських рішень	В	Н	В	С	С	С	С
Підпорядкованість інтересів	В	Н	С	С	В	С	С

1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріальна винагорода персоналу	В	В	В	В	В	В	В
Моральна винагорода персоналу	Н	В	С	С	С	С	В
Справедливість	В	В	В	В	В	В	В
Стабільність персоналу	В	С	С	С	В	Н	С
Підбір і розміщення кадрів	Н	В	С	С	В	Н	В
Ініціатива	В	В	В	В	Н	С	В
Прагнення до нововведень, залучення нових знань	С	С	С	С	С	С	В
Корпоративний дух	В	В	В	В	В	В	В
Синергізм	Н	Н	Н	Н	В	Н	В
Чесність і довіра в ділових відносинах	Н	В	С	С	С	С	В
Розвиток творчих здібностей персоналу	Н	В	С	С	С	С	В
Гнучкість лідерства	Н	В	С	С	С	С	В
Безособовість рішень і нейтральність відносин	В	Н	С	С	С	С	В
Цільова спрямованість	В	В	В	В	В	С	В
Діапазон управління	В	Н	С	С	С	Н	С
Багатофункціональність	В	В	Н	В	В	Н	В
Інтегрованість	Н	Н	Н	Н	В	Н	В
Комбінаторні принципи							
Поєднання централізації і децентралізації	Н	Н	Н	В	Н	С	В
Поєднання державного регулювання і господарської самостійності	Н	Н	С	С	Н	С	В
Поєднання політичного і господарського керівництва	Н	Н	С	С	Н	С	В
Поєднання інтересів індивіда і цілей організації	Н	В	С	С	Н	С	В
Поєднання галузевого і територіального управління	Н	Н	С	С	Н	С	В

Примітка. “В” – високий пріоритет; “Н” – низький пріоритет; “С” – ситуаційний пріоритет.

До адміністративних підходів (АП) належать школа наукового управління, школа адміністративного менеджменту, система управління в межах планово-адміністративної економіки, раціональна бюрократія, кількісні підходи. Ці течії менеджменту об’єднані в одну групу за ознакою жорсткості управління і превалювання інтересів виробництва над інтересами працівників.

До соціальних підходів (СП) зараховані школа поведінкових наук, школа людських відносин, соціально-психологічні течії менеджменту.

Процесійний (ПР), функціональний (ФН), системний (СС) та ситуаційний (СТ) підходи до управління вважаємо умовно інтегрованими, оскільки вони об’єднують елементи ранніх управлінських шкіл, однак не охоплюють усієї сукупності управлінських відносин сучасних організацій.

Процесно-структурований (ПС) підхід охоплює ключові елементи попередніх концепцій, забезпечуючи динамічну модифікацію системи управління залежно від пріоритетів діяльності, рівня невизначеності та вектора розвитку організації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Питання виділення принципів функціонування процесно-структурованого менеджменту неможливо розв’язати однозначно поза межами конкретного підприємства у статичних економічних умовах. Загальні принципи, напрацьовані протягом всієї еволюції підходів до управління, мають універсальний характер і для окремих підприємств відрізняються хіба ступенем гнучкості їх застосування. Специфічні (спеціальні або часткові) принципи жорстко пов’язані із суб’єктом господарювання та рівнем розвитку його системи управління. Застосування цих принципів багато в чому залежить від здібностей та компетентності керівників, їх схильності до авторитарності чи, навпаки, лібералізму.

Надалі доцільно розвивати шкалу пріоритетності застосування принципів процесно-структурованого менеджменту та сформуванати методологію їх формалізованого опису у термінах корпоративної культури підприємства. Це дасть змогу, з одного боку, закріпити набір актуальних принципів у свідомості керівництва і персоналу організації, а з іншого – забезпечити достатній рівень гнучкості системи управління в умовах її розвитку.

1. *Классики менеджмента [текст] / под ред. М. Уорнера / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.* 2. *Борисова З.Н. Сущность процессно-структурного подхода к проектированию и развитию систем управления [Электронный ресурс] / З.Н. Борисова. – Режим доступа: <http://m-economy.ru/art.php3?artid=25351>.* 3. *Зубков А.В. Организационно-экономические аспекты формирования системы бюджетирования на основе процессно-структурного подхода на предприятиях ТЭК [текст]: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05. – экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, комплексами: промышленность) / А.В. Зубков. – Астрахань, 2006. – 32 с.* 4. *Кравченко К.А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний [текст] / К.А. Кравченко, В.П. Мешалкин. – М.: Альма-матер, 2006. – 528 с.* 5. *Кравченко К.А. Методологические основы процессно-структурного подхода к проектированию и развитию высокоэффективных систем управления крупными промышленными фирмами [текст]: диссертация... д-ра экон. наук: 08.00.05 / К.А. Кравченко. Москва, 2006. – 418 с.* 6. *Кузьмін О. Нова парадигма побудови систем менеджменту [Електронний ресурс] / О. Кузьмін, Н. Петришин, Н. Сиротинська. – Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeVr/2010_6/fail/syrotyn.pdf.* 7. *Кузьмін О.Є. Управління ризиками в системі процесно-структурованого менеджменту [Електронний ресурс] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.В. Мукач, Н.М. Сиротинська – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=530>.* 8. *Вебер М. Основные социологические понятия [текст] / М. Вебер. – М.: Прогресс, 1990. – 294 с.* 9. *Мізюк Б.М. Системне управління [текст]: моногр. / Б.М. Мізюк. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2004. – 388 с.*