

## ЩОДО ПИТАННЯ ПРО ЗМІСТ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК КОНЦЕПЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПРОЦЕСУ

*М.М. Петрушенко, канд. екон. наук,  
Сумський державний університет, м. Суми*

*У статті проведено аналіз складових сучасної концепції менеджменту в контексті еволюційних, організаційно-економічних і соціально-психологічних поглядів на теоретичні проблеми управління. Окрему увагу приділено процесному підходу до менеджменту. Досліджено зміст власне процесу менеджменту, а також окремих управлінських процесів і функцій, таких як прийняття управлінських рішень, лідерство тощо, в їх взаємозв'язку.*

**Ключові слова:** *управлінські рішення, лідерство, концепція менеджменту, теоретичні проблеми управління.*

### ВСТУП

Із початку формування майже століття тому та протягом подальшого розвитку науки управління постійно актуальним залишається питання, що саме містить у собі менеджмент як у концептуальному, так і в науково-практичному плані. Хоча самостійна теорія менеджменту поки що відсутня, відповідна концепція вже отримала чіткі обриси внаслідок численних напрацювань як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Зміст концепції менеджменту та окремих його процесів – це одночасно майже досконало розроблена і вкрай дискусійна тема як серед управлінців-теоретиків, так і серед управлінців-практиків. При цьому наразі спостерігаються три основні тенденції: по-перше, розгортання комплексних поглядів на менеджмент, які охоплюють соціально-економічні та глобалістичні перспективи та водночас повернення до витоків розуміння менеджменту (йдеться про усвідомлення ролі та значущості менеджменту в бізнесі та взагалі в системі ринкових досліджень і паралельно дослідження менеджменту як соціально-політичного явища); по-друге, пріоритезація теоретичних поглядів, адекватних поточним напрямам економічного розвитку, насамперед бізнес-процесового розуміння менеджменту; по-третє, адекватизація положень менеджменту результатам стрімкого науково-технологічного розвитку в концепції нолідж-менеджменту. При цьому найбільш суттєвою відмінністю вітчизняних і закордонних поглядів залишається більша фундаменталізація перших і відповідно більша прагматизація останніх із них.

Серед авторів найвідоміших концепцій менеджменту в світі та в Україні необхідно назвати Р. Акоффа, Б. Андрушківа, І. Ансоффа, В. Афанасьєва, О. Балацького, А. Богданова, П. Друкера, Д. Дункана, П. Економі, О. Кузьміна, Д. МакГрегора, М. Мескона, Г. Мінцберга, Д. Ньюстрома, М. Портера, Г. Саймона, Г. Форда, А. Шегду, Д. Шелдрейка та інших вчених.

Отже, актуальність даної статті полягає в необхідності з'ясування місця та ролі основних складових концепції менеджменту останнім часом, а також аналізу взаємозв'язку між ними та комплексу чинників забезпечення ефективності менеджменту. Необхідно також узагальнити традиційні та нові процеси менеджменту в рамках єдиної концепції відповідно до існуючих вимог щодо універсалізації управлінських знань та їх спрямування в практичне русло.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

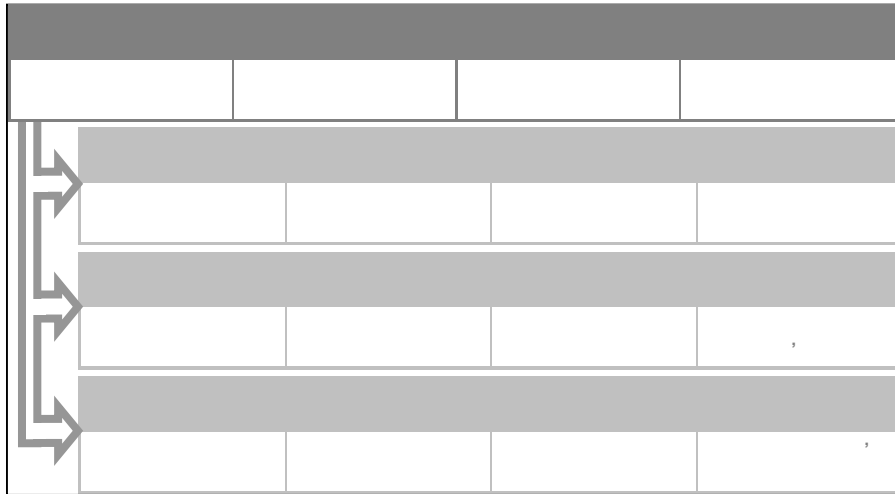
Метою цього дослідження є аналіз змісту менеджменту в його концептуальному та процесному контексті, а також побудова структури менеджменту як суб'єкт-об'єктного соціально-економічного процесу.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У широкому розумінні менеджмент пов'язаний із професійним вирішенням комплексних проблем будь-якого рівня, що пов'язані з людським чинником.

В економічному значенні менеджмент – це наука і сфера практичної діяльності щодо інтеграції людей у їх спільному підприємстві (організації) [1]. При цьому завдання функціонування та розвитку сучасного підприємства пов'язані з такими поняттями, як: маркетинг, інновація, людські ресурси, фінансові ресурси, природні та інформаційні ресурси, продуктивність, соціальна та екологічна відповідальність, потреба в прибутку. Іншими словами, менеджмент забезпечує сумісну роботу (бізнес, підприємницьку діяльність) людей.

На наш погляд, концепція менеджменту цілісно може розкриватися в таких її основних елементах (рис. 1):



– *парадигма менеджменту*: поняття, етимологія, основні положення та завдання менеджменту; зміст процесу менеджменту; принципи і методи менеджменту;

– *еволюція менеджменту*: еволюція управлінських відносин і науки “менеджмент” у контексті різних історичних епох розвитку людства; раціоналістичний і поведінковий напрями еволюції менеджменту; технократизм; школи менеджменту;

– *організація та її розвиток*: поняття та сутність організації; моделі та середовища організації; організаційний розвиток;

– *підприємницький менеджмент*: взаємозв'язок “менеджер – підприємець”; підприємство і підприємництво; підприємницький менеджмент; стратегії підприємницького менеджменту;

– *функції менеджменту, планування*: взаємозв'язок принципів, функцій і методів менеджменту; класифікація функцій менеджменту; планування як первинна управлінська функція; процес стратегічного планування;

– *організація як функція*: сутність повноважень; типи організаційних структур управління;

- *мотивація*: мотивація як функція і процес менеджменту; мотив і стимул; ранні, змістовні та процесійні теорії мотивації;
- *контроль*: контроль як функція менеджменту; види контролю; етапи процесу контролю; чинники ефективного контролю;
- *управління комунікаціями*: процеси, що пов'язують між собою управлінські функції; комунікаційний процес; класифікація інформації та комунікацій;
- *управлінське рішення*: рішення як вибір альтернативи; класифікація управлінських рішень; процес раціонального вирішення проблеми; науковий метод в управлінні; моделі та методи прийняття рішень;
- *лідерство*: керівництво і лідерство, вплив і влада; форми влади; підходи до визначення стилів лідерства;
- *управління кар'єрою*: кар'єра; особливості управління кар'єрою; різновиди кар'єри; стадії процесу здійснення кар'єри;
- *управління персоналом*: персонал; інтегральні характеристики оцінки персоналу; процеси управління персоналом;
- *управлінське консультування*: консалт-менеджмент; класифікація управлінських консультантів; етапи управлінського консультування; коучинг і коучинг;
- *управління конфліктами*: класифікація конфліктів; конфлікт як процес; функціональні та дисфункціональні наслідки конфліктів;
- *особистість як об'єкт менеджменту*: психологічні аспекти менеджменту; особистість та індивідуальність; міжособистісні стосунки в групах; колектив, види колективів.

У теорії менеджменту вивчають підходи (суб'єкт-об'єктний, системний, комплексний, ситуаційний, інтегрований, процесний, функціональний), принципи (спеціалізації, централізації та децентралізації, єдиноначальності), функції (організація, планування, мотивація, контроль), методи (адміністративні, економічні, соціально-психологічні) та інші категорії. Згідно із сучасною науковою парадигмою менеджмент визначається передусім і більше як динамічне, ніж статичне явище, й, відповідно, є безперервним процесом функціонування та розвитку всієї керуючої системи (суб'єкта менеджменту). Остання здійснює постійні та періодичні впливи на системи, якими керують (об'єкти менеджменту). При цьому дані впливи спрямовані або безпосередньо на людей, або через людей (рис. 2).

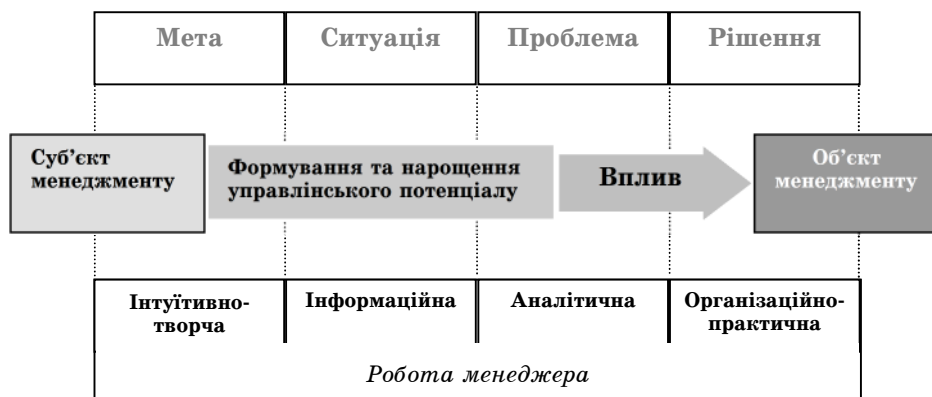


Рисунок 2 – Зміст процесу менеджменту

Відповідно до послідовності елементів, зображених на рис. 2, процес менеджменту починається з постановки мети. Далі відбувається аналіз ситуації як стану об'єкта менеджменту, що оцінюється стосовно мети. Етап проблеми припускає з'ясування основної суперечності в поточному

стані об'єкта стосовно мети його розвитку. Етап рішення є переходом до практичної діяльності менеджера, тобто його безпосереднього впливу на підлеглих. Наприкінці даного етапу процес менеджменту переходить у процес виробництва.

Одним із ключових питань, що пов'язують управлінську теорію і практику, є питання про співвідношення "менеджер – підприємець". Останнім часом свого розвитку набула думка про певне поєднання та синергізм цих понять у так званому "підприємницькому менеджменті".

У контексті підприємницького менеджменту особливе значення має дослідження бізнес-культури (організаційної культури). Культура (від лат. *cultura* – догляд, освіта, розвиток) може розглядатись як початкове підґрунтя будь-яких суспільних і, зокрема, бізнес-процесів. При цьому необхідне відображення культурного чинника на всіх рівнях його застосування. Культура є об'єктивною категорією, що є першоджерелом розвитку етичних, естетичних, історичних, соціальних, економічних та інших сфер існування людства.

Усупереч стрімкому розвитку менеджменту протягом останніх десятиліть і, відповідно, появі нових управлінських підходів, актуальним і, можливо, найбільш затребуваним лишається функціональний підхід. Саме аналіз безпосередньої роботи (функцій) менеджерів поєднує в собі найтісніші зв'язки між теорією (принципами) та практикою (методами) управління та є надійним підґрунтям для успішної діяльності всієї організації (рис. 3).

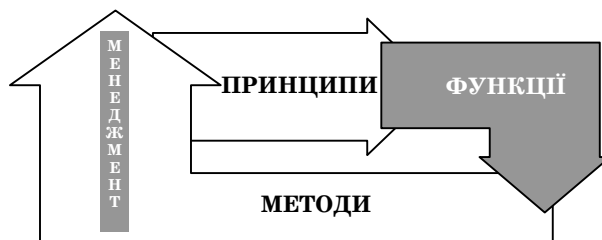


Рисунок 3 – Функції як зв'язок принципів і методів менеджменту

Отже, і сутність, і зміст менеджменту розкривається через його функції (від лат. *functio* – виконання, звершення) – напрям або вид управлінської діяльності; обов'язок; роботу, що характеризується відосбленим комплексом завдань; призначення або певну сферу, що відокремилася в результаті розподілу управлінської праці.

Як правило, першою функцією менеджменту є планування. Планування – складання планів. *План* (від лат. *planum* – рівне місце, площина) – комплекс взаємозв'язаних, об'єднаних загальною метою завдань, із зазначенням строків та виконавців окремих робіт тощо. Відомий американський економіст Р. Акофф назвав планування "проектуванням майбутнього і бажаних шляхів його досягнення, одним із найскладніших видів розумової діяльності, доступних людині".

Організація як функція менеджменту означає дії щодо впорядкування взаємодії та повноважень, а також формування структури управління підприємством.

Існують дві протилежні концепції повноважень (за *М. Месконом*):

- керівник висуває вимогу – підлеглий погоджується з вимогою – керівник має повноваження;
- керівник висуває вимогу – підлеглий відхиляє вимогу – керівник не має повноважень.

Обмеженість повноважень змінює їх характер – з'являються два загальні типи повноважень: лінійні та апаратні (штабні) повноваження.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організацією. В окремих ситуаціях лінійні повноваження не можуть забезпечити потреби організації, що пояснюється насамперед високим ступенем змінюваності зовнішнього середовища, – необхідне створення адміністративного апарату. Останній виконує в організації безліч функцій, які можна згрупувати за трьома основними типами: консультативний, обслуговуючий і особистий апарат.

Існують альтернативні варіанти організаційних структур, що виникали в процесі еволюції організаційної поведінки. При цьому всі різновиди структур об'єднані в два типи:

- механістичні (бюрократичні) структури, що, у свою чергу, бувають класичні (традиційні) та складні (зі складною департаменталізацією);
- органічні (адаптивні) структури.

Тимчасові адаптивні оргструктури, що створені для вирішення конкретних завдань, як правило, в певній наукоємній галузі, мають назву проектних. У них збираються в одну команду найкваліфікованіші співробітники організації для здійснення складного проекту в установлені терміни із заданим рівнем якості та витрат. Після завершення проекту команда припиняє існувати, її члени переходять до нового проекту, повертаються до постійної роботи у своєму “рідному” відділі або організації. Найвідомішим варіантом проектної структури є матрична структура організації.

Мотивація є найскладнішою функцією менеджменту в тому сенсі, що вона як глибоко психологічний комплексний управлінський процес є чи не власне менеджментом. Словами Лі Якоккі: “весь менеджмент у кінцевому рахунку зводиться до стимулювання активності інших людей”, тобто до мотивації.

Останньою функцією в одному циклі процесу менеджменту є контроль. Одночасно контроль є необхідним елементом виконання будь-яких завдань в організації, починаючи з планування її діяльності. На етапі контролю відбувається перевірка результатів роботи або поточного стану роботи організації або окремих співробітників. З останнім пов'язаний певний негативний образ контролю як психологічного явища. Проте за правильного підходу саме контроль усуває недоліки недостатності мотивації та можливі наслідки конфліктних ситуацій у колективі [3, с. 405-407].

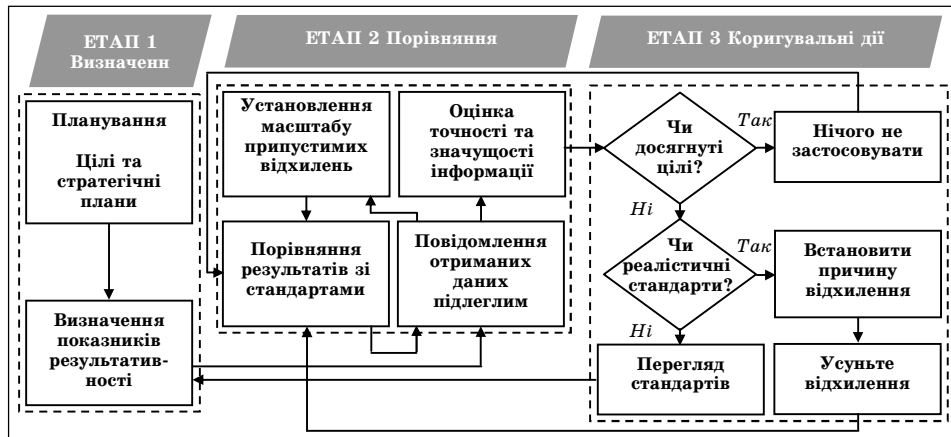


Рисунок 4 – Контроль як складний процес

- Процес контролю (рис. 4) складається з трьох основних етапів:
- вироблення стандартів і критеріїв;

- зіставлення з виробленими стандартами і критеріями реальних результатів;
- прийняття необхідних коригувальних дій.

Процеси (функції) менеджменту, що пов'язують між собою всі управлінські види робіт (діяльність із планування, організації, мотивації та стимулювання, контролю, регулювання та координування) можна назвати синергетичними процесами. До них потрібно віднести управління комунікаціями, прийняття управлінських рішень і лідерство. Дані три синергетичні управлінські функції спрямовані на отримання та постійне підтримання всього комплексу взаємозв'язків у роботі менеджерів в організації. Кожен менеджер отримує та використовує інформацію в результаті участі в комунікативних процесах; на основі комплексних знань із економічного аналізу, приймає управлінські рішення; намагається стати ефективним керівником і лідером в організації. З останнім, зокрема, тісно пов'язаний процес постійного вибору менеджером своїх ідей, дій, вчинків тощо. Йдеться про необхідність ефективного управління кар'єрою в організації.

Менеджером можна назвати людину тільки тоді, коли вона ухвалює організаційні рішення або реалізує їх через інших людей. Прийняття рішень, як і обмін інформацією, – складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник, формулюючи цілі і прагнучи їх досягнути [3, с. 202-222].

У багатьох випадках керівник може істотно підвищити ймовірність правильного вибору, підходячи до рішення раціонально. Раціональне рішення – це рішення, що приймається за допомогою об'єктивного аналітичного процесу (рис. 5). Головна відмінність між рішеннями раціональними і тими, що ґрунтуються на судженні, полягає в тому, що перші не залежать від минулого досвіду.

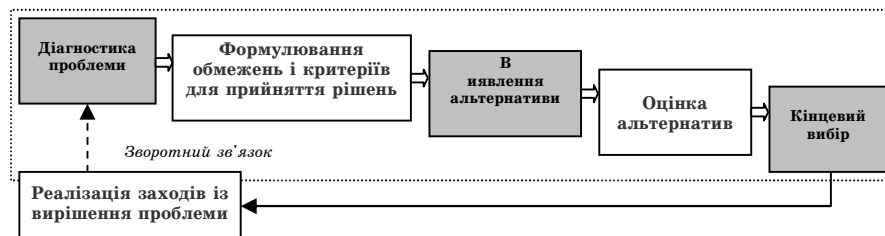


Рисунок 5 – Процес раціонального вирішення проблеми

Процес прийняття рішень – центральний пункт теорії управління, оскільки від його ефективності залежить успішність виконання всіх управлінських функцій. Підвищення вказаної ефективності прямо пов'язане з вивченням відповідних моделей та кількісних методів. При цьому відмінні риси науки управління як підходу такі: системна орієнтація, використання моделей і наукового методу.

*Науковий метод* – фундаментальна процедура будь-якого наукового дослідження (в практиці менеджменту вперше використана школою наукового управління). Він складається з трьох етапів (рис. 6).

У більш широкому розумінні науковий метод у менеджменті можна визначити як систему теоретико-пізнавальних і діалектично-логічних принципів і категорій, а також наукового (формально-логічного, математичного, статистичного, власне управлінського тощо) інструментарію, що застосовується для дослідження системи управлінських відносин. При цьому, крім методу, в менеджменті

використовується також поняття стилю в контексті наукового пізнання (мислення керівника) і лідерства (керівництва).

Лідерство поряд із управлінням комунікаціями та прийняттям управлінських рішень є порівняно новою функцією (процесом) менеджменту, що володіє синергетичними властивостями. Кожен лідер – це та ланка в організації, що пов'язує в ефективній діяльності всі аспекти її роботи.

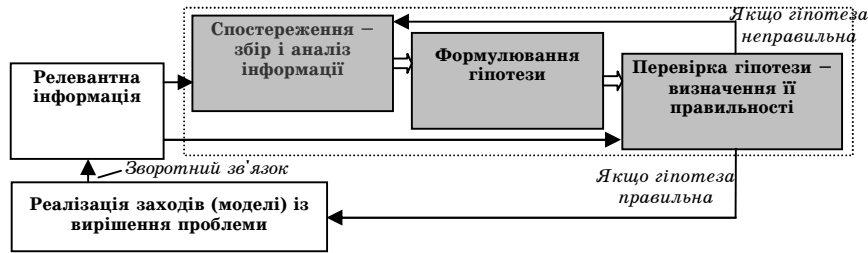


Рисунок 6 – Науковий метод в управлінні

Лідерство – це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести ефективність діяльності людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність формувати особистість, виходячи за звичні рамки, що її обмежують (за П. Друкером [1]).

Підхід з позиції особистісних якостей лідера (особистісна теорія, або теорія великих людей) послужив основою для появи та розвитку в теорії лідерства поведінкового і ситуаційного підходів. Останній пов'язаний із моделями лідерства (моделі Мітчела і Хауса, Фідлера, Херсі та Бланшара, Врума-Йеттона), що враховують різні ситуаційні чинники, такі як: особистісні якості керівника та підлеглих, значення якості рішення, вимоги та впливи з боку зовнішнього середовища тощо.

У результаті еволюції поведінкового підходу лідерства (роботи МакГрегора, Левіна, Лайкерта, Реддіна) з'явилося двовимірне трактування стилів лідерства [3, с. 495-497]:

1. Класифікація стилів лідерства, розроблена в університеті штату Огайо.

На противагу дослідженням Лайкерта та МакГрегора (розподіл керівників за стилем, зосередженим або тільки на роботі, або на людях) у даній класифікації керівники можуть поводити себе так, що це буде одночасно орієнтацією і на роботу, і на людину. При цьому було розроблено систему, згідно з якою поведінка керівника класифікується за двома параметрами (рис. 7 – зліва):

- структурою (розподіл керівником ролей між підлеглими, розклад завдань і пояснення до їх виконання, планування та складання графіків робіт, розроблення підходів до виконання робіт, передача керівником занепокоєння щодо виконання робіт);

- увагою до підлеглих (участь керівника у двосторонньому спілкуванні, допуск участі підлеглих у прийнятті рішень, спілкування в доброзичливій і непогрозливій манері, надання можливості людям задовольняти свої потреби, пов'язані з роботою).

2. “Управлінська решітка” стилів лідерства Блейка і Мутона.

Концепція підходу до ефективності керівництва за двома критеріями, розроблена групою з університету Огайо, була модифікована Блейком і Мутонем, які побудували решітку (схему), що поєднує 5 основних стилів керівництва і ранжування “турботи про людей” і “забезпечення ефективного виробництва” за шкалою від 1 до 9 (рис. 7 – праворуч). Завдяки посиленій увазі до підлеглих і продуктивності в команді керівник досягає того, що підлеглі свідомо прагнуть виконувати

організаційні завдання. Це забезпечує і високий моральний настрій, і високу ефективність.

У сучасному світі від менеджерів організації вимагається набагато більше, ніж просто виконання основних їх функцій і регулювання відповідних процесів: планування, організації, мотивації, контролю, управління комунікаціями, прийняття управлінських рішень, лідерства. Наразі забезпечення ефективності менеджменту означає залучення до роботи організації всього персоналу. Роль людського чинника стає всеохоплюючою, а його розвиток – організаційне завдання номер один.

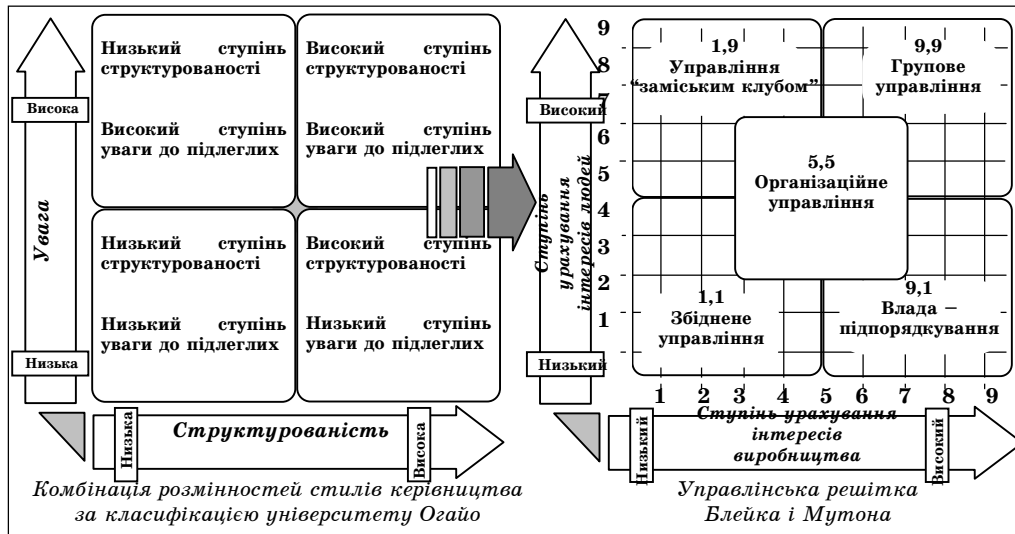


Рисунок 7 – Моделі двовимірного трактування стилів лідерства

Ефективний менеджмент неможливий без знань основ психології. З даного погляду особистість є основним об'єктом науки про керування людьми.

Окрім того, в кризових умовах економічної діяльності менеджмент потребує альтернативної професійної допомоги. Йдеться про управлінський консалтинг і надалі все більшу значущість його ролі в забезпеченні ефективності менеджменту. Зокрема, вкрай важливою сферою є управління конфліктами в організації.

На завершення необхідно підкреслити всезростаючу роль менеджменту як демократичного процесу в його соціально-психологічному, організаційно-економічному, функціональному та історичному контекстах. Головне завдання менеджменту на загальнодержавному рівні – сприяння розвитку гуманізму в усіх сферах суспільного життя.

## ВИСНОВКИ

У результаті аналізу основних складових концепції, а також окремих соціально-психологічних і організаційно-економічних процесів менеджменту в контексті нової управлінської парадигми були отримані такі висновки:

- відповідно до зарубіжного досвіду та згідно з вітчизняними науковими і освітніми стандартами менеджмент містить теоретичні та прикладні питання в рамках таких взаємозв'язаних розділів: концепція менеджменту, функції менеджменту, синергетичні процеси менеджменту, забезпечення ефективності менеджменту;



– взаємозв'язок даних розділів полягає в такому: по-перше, сучасною концепцією менеджменту встановлюються пріоритети наукових поглядів на управління як соціально-економічне явище та відповідні процеси; по-друге, традиційно як першочерговий основоположний підхід розглядається функціональний підхід до менеджменту; по-третє, одночасно розкриваючи особливості процесійного підходу та сутність синергетичних (тих, що встановлюють взаємозв'язки) процесів менеджменту, відбувається узагальнення нових функцій менеджменту; по-четверте, в рамках комплексного підходу, що відповідає складності та мінливості ситуаційних чинників функціонування та розвитку організацій протягом останнього десятиліття, вивчаються основні аспекти забезпечення ефективності системи менеджменту на підприємствах;

– у процесі менеджменту на рівні суб'єкт-об'єктних відносин потрібно підвищити роль управлінського потенціалу як основи для подальшого розвитку організації;

– контроль і мотивація – ті процеси менеджменту, що володіють найбільшою кількістю управлінських ознак: йдеться про соціально-психологічну і побудовану на її основі економічну значущість даних процесів у напрямку ефективного досягнення загальноорганізаційних цілей;

– серед синергетичних процесів менеджменту найбільшу увагу необхідно приділяти прийняттю управлінських рішень, ураховуючи при цьому першочергову науковість відповідних пропозицій;

– з поведінкового погляду специфічним і водночас високоефективним управлінським процесом є формування стилів лідерства, що в контексті двовимірного трактування розглядається як інструмент ефективного використання людського чинника для досягнення необхідної продуктивності виконання організаційних завдань.

Подальші дослідження концептуальних і процесійних підходів до менеджменту передбачають пошук синергетичних ефектів від упровадження на практиці більш окресленої та узгодженої на науковому рівні теорії управління.

## SUMMARY

*In the article the components of modern management concept analyzed in the context of evolution, organizational, economic, social-psychological perspectives on the theoretical management issues. Special attention is paid to the procession management approach. The essence of management process, as well as some management processes and functions such as decision making, leadership, etc. in their relationship are researched.*

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
2. Менеджмент для бакалаврів: підручник: у 2 т. / за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми: Університетська книга, 2009.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури // пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.
4. Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: пер. з англ. вид. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с.
5. Словарь иностранных слов / под ред. О.С. Мельничука. – К.: Глав. ред. УСЭ, 1977. – 775 с.
6. Шегда А.В. Менеджмент : підручник. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
7. Эдерсхейм Э. Лучшие идеи Питера Друкера / пер. с англ. под ред. А.А. Чернова. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
8. Jeston J., Nelis J. Management by process. A roadmap to sustainable business process management. – Oxford : Elsevier, 2008. – 303 p.

*Надійшла до редакції 28 квітня 2011 р.*