

УДК 658.012

КОНЦЕПЦІЯ ТА ЕВОЛЮЦІЯ ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ



О.Є. Кузьмін, д.е.н., професор

Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

Кузьмін О.Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту.

Обґрунтовано сутність, категорійний апарат процесно-структурованого менеджменту та розроблено його концепцію. Охарактеризовано основні елементи системи процесно-структурованого менеджменту. Наведено етапи процесно-структурованого менеджменту.

Ключові слова: менеджмент, управління, процесно-структурований менеджмент, керівна підсистема, керована підсистема, управлінські рішення

Кузьмин О.Е. Концепция и эволюция процессно-структурированного менеджмента.

Обосновано сущность, категорійний апарат процесно-структурированного менеджмента и разработана его концепция. Охарактеризованы основные элементы системы процессно-структурированного менеджмента. Рассмотрены этапы процессно-структурированного менеджмента.

Ключевые слова: менеджмент, управление, процессно-структурированный менеджмент, руководящая подсистема, управляемая подсистема, управленческие решения

Kuzmin O.Ye. Concept and evolution of process-structured management.

Grounded essence, category apparatus of process-structured management and developed its concept. Describes the main elements of a process-structured management. The stages of the process-structured management.

Keywords: management, control, process-structured management, governing subsystem, controlling subsystem, management decisions

Однією з ключових складових успіху економічно розвинутих країн світу є використання менеджменту, тобто науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією. 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. 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. 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою

Проблеми формування комплексних, високо-ефективних 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 ін [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.

Так, наприклад, Борисова З.Н., 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]. Таке бачення процес-

но-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 жодним чином не полягає у первинності процесного підходу над структурою організації.

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.

Цілі статті

Окреслена проблема, недостатній рівень її висвітлення та розв'язання в літературних джерелах визначили такі цілі дослідження: обґрунтувати сутність, категорійний апарат та особливості процесно-структурованого менеджменту; розглянути процесний, ситуаційний, системний, динамічний та функціональний підходи до менеджменту, які формують базу процесно-структурованого менеджменту; навести етапи процесно-структурованого менеджменту, їх змістове та функціональне призначення; охарактеризувати основні елементи концепції процесно-структурованого менеджменту (керівну та керовану підсистеми організації, функції процесно-структурованого менеджменту, методи процесно-структурованого менеджменту, управлінські рішення, комунікації).

Виклад основного матеріалу дослідження

Як свідчать виконані дослідження, менеджмент – це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. Існують різні підходи до менеджменту, які еволюційно сформувались у теорії та практиці функціонування організацій, а саме: функціональний, ситуаційний, системний, динамічний, процесний тощо. Варто зауважити, що існує деяка неоднозначність у їх трактуванні та змістовому наповненні. Так, під процесним підходом часто розуміють функціональний, динамічний часто ототожнюють з 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, прий-

няття управлінських рішень, створення комунікацій тощо.

Системний підхід базується на використанні теорії систем у менеджменті з кінця 50-х років. Відповідно до нього усі організації є системами, які складаються з таких елементів: структура, завдання, технологія, люди, цілі, ресурси. Розрізняють закриті та відкриті системи.

Ситуаційний підхід базується на понятті ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію впродовж певного часу. Він спрямований на добір інструментів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації.

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 керованої системи на керовану з метою досягнення цілей організації у певних умовах функціонування.

В межах процесно-структурованого менеджменту управлінська діяльність забезпечується у такій послідовності [8-10]:

- 1) Реалізація конкретних функцій менеджменту;
- 2) Формування методів менеджменту;
- 3) Формалізація методів менеджменту;
- 4) Забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

Виконані дослідження дають змогу до основних елементів системи процесно-структурованого менеджменту зарахувати: керівну та керовану підсистеми організації; функції процесно-структурованого менеджменту (загальні (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання), конкретні (з допомогою яких здійснюються конкретні управлінські процеси) та об'єднувальна (керівництво)); методи процесно-структурованого менеджменту; управлінські рішення; комунікації.



Рис. 1. Основні елементи системи процесно-структурованого менеджменту

Керівна підсистема як елемент системи процесно-структурованого менеджменту організації складається з апарату управління, засобів і технології управління, адміністративних приміщень, засобів комунікації тощо. Центральне місце у цій підсистемі відводиться апарату управління. Під апаратом управління в системі процесно-структурованого менеджменту доцільно розуміти колектив працівників керівної підсистеми, у повноваженнях якого всебічне координування діяльністю підрозділів. Керівна підсистема є результатом поєднання горизонтального і вертикального поділів управлінської праці в організації. Вона представлена колективом менеджерів, які здійснюють управління організацією за допомогою впливу на підлеглу їм керовану систему. В цілому вони підпорядковуються загальним правилам, що діють в організації, і безпосередньо пов'язані із завданням виконання цілей і реалізації місії організації.

Об'єктивність процесів управління вимагає поділу управлінської праці. При цьому слід виділити горизонтальний поділ (призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами) і вертикальний (координація управлінської роботи).

Саме вертикальний поділ приводить до створення рівнів управління. Традиційно виділяють три рівні управління: технічний; управлінський; інституційний.

Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників):

- керівники низової ланки (операційні управління);
- керівники середньої ланки;
- керівники вищої ланки.

Керована підсистема як елемент системи процесно-структурованого менеджменту організації складається із безпосередніх виконавців, що забезпечують здійснення виробничо-господарської

діяльності за допомогою відповідних засобів та ресурсів. Ключовим елементом керованої підсистеми є виробничий персонал (основні та допоміжні робітники), тобто виконавці, які впроваджують у життя управлінські рішення вищого керівництва, здійснюють реалізацію планів організації та зайняті безпосередньо створенням матеріальних цінностей (продукції, послуг).

Під функціями процесно-структурованого менеджменту слід розуміти види управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують формування способів управлінського впливу. Вони відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Функції процесно-структурованого менеджменту виникли в результаті поділу і спеціалізації праці. Будь-які управлінські процеси на підприємстві здійснюються із застосуванням функціонального підходу.

Безперервний перебіг функцій процесно-структурованого менеджменту формує технологію процесно-структурованого менеджменту, при цьому кожна функція є складовим елементом цього процесу. Технологія управління характеризується безперервністю, циклічністю, послідовністю, стійкістю, мінливістю, цільовизначеністю, зворотним зв'язком тощо.

На першому етапі функції доцільно класифікувати за ознакою місця у процесно-структурованому менеджменті, що дозволить підкреслити панівну роль конкретних (часткових) функцій менеджменту і важливу роль загальних (основних) функцій, та виділити об'єднувальну функцію. Загальні (основні) функції беруть участь у будь-яких управлінських процесах (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання), конкретні (часткові) – це функції з допомогою яких здійснюються конкретні управлінські

процеси. Об'єднувальною функцією процесно-структурованого менеджменту є керівництво, вона пронизує усі управлінські процеси в організації. При цьому визначальну роль відіграють конкретні функції процесно-структурованого менеджменту, які реалізуються через основні.

У свою чергу конкретні функції процесно-структурованого менеджменту можна класифікувати за ознаками процесів і об'єктів управління, а також елементів виробничо-господарської діяльності. За ознакою процесів управління конкретні функції процесно-структурованого менеджменту поділяються на управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо. За ознакою об'єкту – це управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо. За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності

ті – управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією.

Узагальнена класифікація функцій процесно-структурованого менеджменту представлена на рис. 2.

Реалізація будь-яких конкретних функцій, які відображають процес, об'єкт управління або елемент виробничо-господарської діяльності, здійснюється шляхом застосування загальних функцій, тобто планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Взаємозв'язок загальних та конкретних функцій процесно-структурованого менеджменту та їх місце у процесі управління працівниками показано на рис. 3.

Загальні функції процесно-структурованого менеджменту з абстрактного стану трансформуються у конкретний лише у процесі управління певними об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності. Тобто загальні функції набувають відповідного змісту тоді, коли вони беруть участь у реалізації конкретних функцій процесно-структурованого менеджменту.



Рис. 2. Класифікація функцій процесно-структурованого менеджменту

Функції планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання можна вважати загальними (основними), оскільки будь-яка інша управлінська діяльність буде здійснюватись шляхом послідовного їх застосування, а саме:

- планування процесу, діяльності об'єкту, виробничо-господарської діяльності;
- організування процесу, діяльності об'єкту, виробничо-господарської діяльності;

- мотивування працівників, які здійснюють певні процеси, забезпечують діяльність об'єкту, виробничо-господарську діяльність;
- контролювання процесу, діяльності об'єкту, виробничо-господарської діяльності;
- регулювання процесу, діяльності об'єкту, виробничо-господарської діяльності.

Дослідження взаємозв'язку функцій процесно-структурованого менеджменту дає можливість удосконалити управління, формувати ефектив-

ну систему менеджменту, усувати зайві ланки, бюрократичні перепони, опір переминам.

Під плануванням у процесно-структурованому менеджменті слід розуміти вид управлінської діяльності (трудоих процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації. З допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності організації. Фахівці виділяють два види планування: стратегічне та тактичне.

Стратегічне планування включає установалення місії і цілей організації, аналіз середовища та стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії. Тактичне планування є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії з метою досягнення виконання місії організації.

Стратегічне планування полягає у розробленні стратегії. В свою чергу стратегія – це курс розвитку фірми, що відображений у всебічному комплексному плані, який призначений для забезпечен-

ня здійснення місії організації та досягнення її цілей. Стратегічне планування покликане сформулювати перспективний курс розвитку організації та визначити стратегічні показники, яких прагне досягнути організація у прогнозованих умовах. При цьому тактичне планування покликане сформулювати механізми реалізації обраної стратегії. Воно, як правило, розраховане на нетривалий період. Тактичне планування має два різновиди: поточне та оперативне.

Поточне планування – це різновид управлінської діяльності, який спрямований на розроблення параметрів, заходів, бюджетів та адміністративних важелів з метою формування поточних планів щодо функціонування конкретних сфер діяльності організації чи її діяльності загалом на річний період у напрямку досягнення обраної стратегії діяльності.

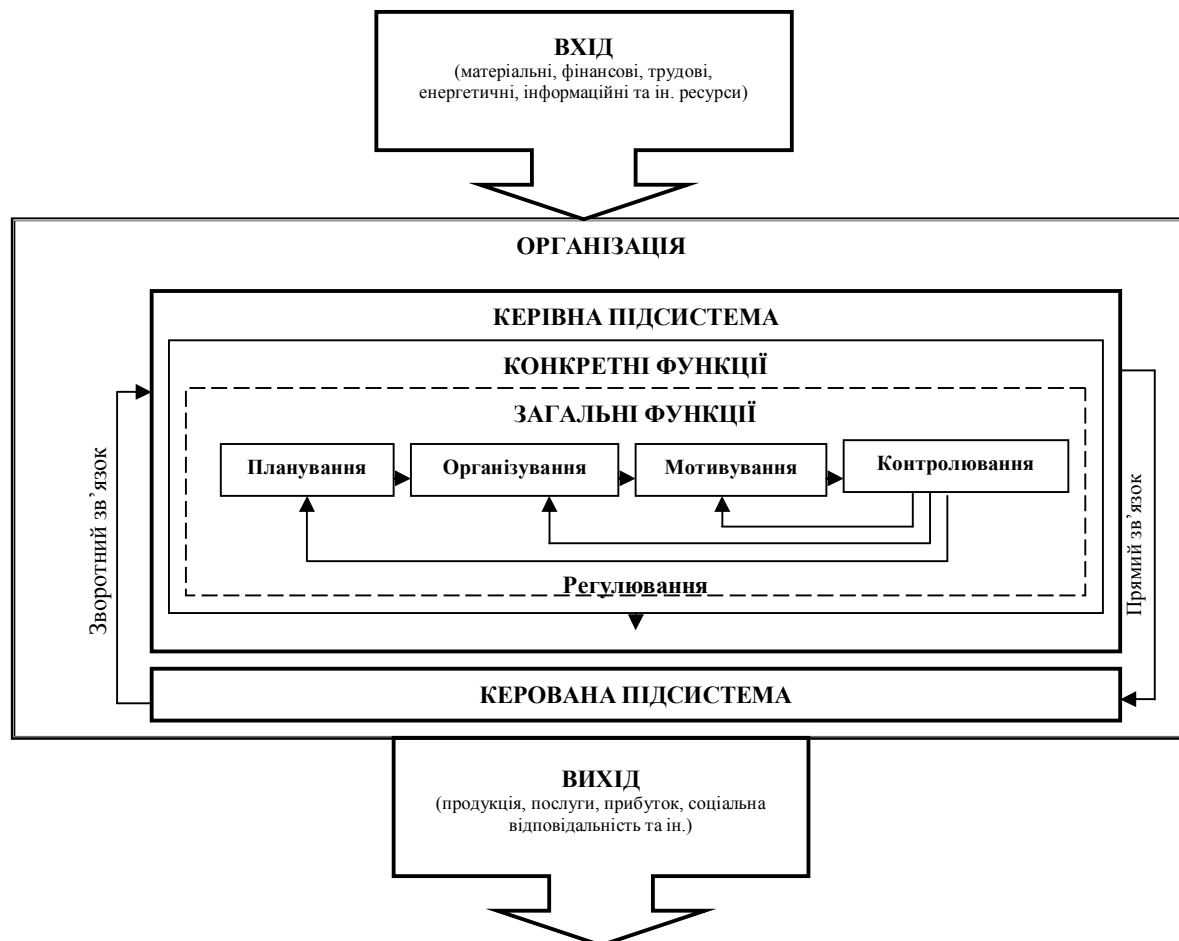


Рис. 3. Функції процесно-структурованого менеджменту: взаємозв'язок та місце у процесі управління

Оперативне планування – це різновид управлінської діяльності, яка спрямована на формування вузьких, деталізованих, короткотермінових планів, що присвячені конкретним питанням діяльності підприємства, формуються у розвиток поточних планів. Існує безліч різновидів оперативного планування. Застосування конкретного з

них залежить від сфери використання, підрозділу, характеру тощо. Як правило, оперативні плани є базою для виконання певних функціональних обов'язків конкретними працівниками тощо.

Під організацією у процесно-структурованому менеджменті слід розуміти вид управлінської діяльності, який відображає процес створення

структури управління організацією. Організування має два аспекти:

- поділ організації на підрозділи у відповідності до цілей і стратегії, тобто здійснення департаменталізації;
- установа взаємовідносин повноважень вищих та нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу і координації завдань.

Організування базується на трьох категоріях: повноваження, відповідальність та делегування.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові та ін.) і направляти зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі.

У свою чергу, відповідальність – це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне розв'язання. Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа, що приймає повноваження, одночасно отримує у повному обсязі і відповідальність. З другого, за керівником, який делегує повноваження, повністю зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісне виконання повноважень. Насамперед відповідає менеджер, який делегує повноваження. У великих організаціях, де багато делегування, найбільше за посадою відповідає менеджер. Великий обсяг відповідальності є причиною високих окладів.

Делегування повноважень є основним процесом, з допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємовідносини працівників в організації. Делегування є передачею завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. З одного боку, делегування – це спосіб домогтися виконання роботи іншими людьми. З іншого боку делегування – це акт, який перетворює людину в керівника.

Мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації. В процесі історичного розвитку мотивація як економічна категорія пройшла два етапи:

- застосування політики «*батога та пряника*»;
- використання методів психології та фізіології (згідно доктрин Фрейда, Мейо тощо).

Ключовим елементом у мотивуванні є потреби – відчуття фізіологічного, психологічного чи соціального дискомфорту, нестача чого-небудь та необхідність у чомусь. Усвідомлення людиною власних потреб різнопланового характеру зумовлює виникнення інтересу, як форми пізнання та вивчення можливостей задоволення потреб, що виникли в індивіда на конкретному етапі життя та розвитку. На основі вивчення інтересів працівників щодо можливостей задоволення їх потреб відбувається застосування стимулів (лат. *stimulus* –

батіг), тобто зовнішніх спонукань до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів тощо. Стимули є потенційною винагородою за виконання конкретних робіт, завдань, досягнення певних результатів. Стимули можуть бути матеріальними (заробітна плата, надбавки, доплати, цінні подарунки, участь у прибутках тощо) та моральними (грамоти, медалі, похвала, підвищення за посадою та ін.). Залежно від того, наскільки вдало підібрані стимули і наскільки точно вони відповідають інтересам працівників, у свідомості людей вони формують мотиви (лат. *movere* – приводити в рух, штовхати) – внутрішньо усвідомлене спонукання до певних дій. При цьому залежно від задіяних стимулів поведінка працівників реалізовуватиметься таким чином, щоб отримати бажану винагороду задля задоволення власних потреб. Винагорода – усе те, що людина вважає цінним для себе та отримує за затрачені зусилля, певну поведінку, виконану роботу та інше. При цьому винагороди можуть бути внутрішніми (дає сама робота, зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішніми (заробітна плата, премії, кабінет, додаткова відпустка тощо). Результатом такого процесу є досягнення (недосягнення) особистих цілей, що зумовлює задоволення потреб працівника, часткове задоволення чи незадоволення.

Однією з найважливіших теорій мотивації є матеріальне стимулювання праці, яке є процесом формування і використання систем матеріальних стимулів праці (матеріальні стимули праці виступають одним із різновидів економічних мотивів) і розподілу заробітної плати у відповідності з дією закону розподілу за кількістю і якістю праці. Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Контролювання – це вид управлінської діяльності щодо забезпечення процесу, з допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також потребу у здійсненні певних коректив. Основними завданнями контролю є забезпечення досягнення цілей і місії організації, виявлення відхилень та недоліків, уникнення нагромадження та повторення помилок, мінімізація втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.

Ціллю контролю, згідно з позицією західних фахівців, є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним. Вивчення та узагальнення літературних джерел дозволяє класифікувати контроль за різними ознаками. За змістом виділяють: фінансовий, виробничий, операційний, маркетинговий та ін. контроль. За етапами здійснення виробничо-господарської діяльності: попередній, поточний та заключний види контролю. Взаємозв'язки між цими видами контролю представлені на рис. 4.

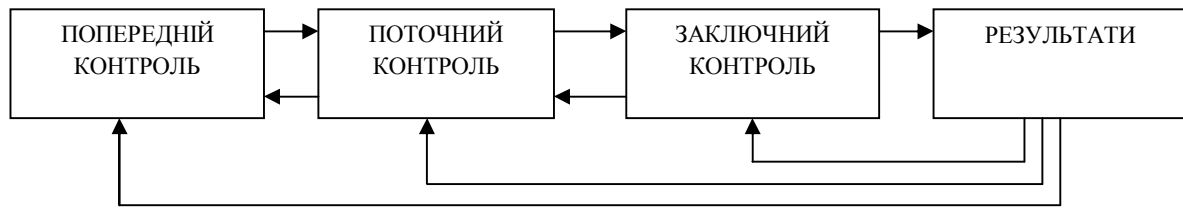


Рис. 4. Взаємозв'язки між попереднім, поточним та заключним контролем в системі процесно-структурованого менеджменту

Попередній контроль (здійснюється на вході в систему організації) реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Його основні важелі закладені в процесі реалізації таких функцій менеджменту, як планування, організування, мотивування і регулювання. Цей вид контролю використовується щодо ресурсів: людських (трудових), матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних тощо.

Поточний контроль реалізується у самій системі-організації у процесі виробничо-господарської діяльності і відрізняється таким:

- носить характер управлінської необхідності;
- має ціль та охоплює конкретні робочі місця;
- використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації;
- націлюється на усі види діяльності організації.

При заключному контролі (здійснюється на виході із системи) зворотний зв'язок використовується після виконання роботи. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, з якими буде мати справу організація, а також для забезпечення мотивації (наприклад, при оплаті праці, преміюванні тощо).

Регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розробки і впровадження керуючою системою відповідних заходів. Слід зазначити, що регулювання покликане усунути усі недоліки, відхилення, збої, що були виявлені у процесі контролювання. При цьому регулюючі заходи можуть вживатись на усіх попередніх етапах функціонального підходу (планування, мотивування, організування).

Функції планування, організування та мотивування удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, функції контролювання та регулювання – в керуючій та керованій системах. У залежності від характеру перешкод чи недоліків, що були виявлені в процесі контролю у керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування чи мотивування). Якщо в блоці «Планування» виявлені перешкоди, то розроблені заходи будуть стосуватись удосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; якщо перешкоди виникли, наприклад, в організаційній

структурі, то мова буде йти про реалізацію заходів в блоці «Організування» з побудови організації, комунікаційних систем тощо. Недоліки у матеріальному стимулюванні працівників керованої системи будуть усуватись в блоці «Мотивування» у напрямку удосконалення системи преміювання, дивідендної політики тощо.

Результатом реалізації функцій менеджменту є методи процесно-структурованого менеджменту, які часто сприймають як абстрактне поняття, як широкий спектр різноманітних питань (комунікації, планування, процеси розробки організаційних структур). Для кращого розуміння нагадаємо, що за загальновідомим визначенням методи – це способи і прийоми цілеспрямованого впливу суб'єкта на керований об'єкт для досягнення установлених цілей.

Узагальнення фактичних матеріалів та проведені дослідження за цією проблемою дозволяють говорити про те, що в теоретичному аспекті методи процесно-структурованого менеджменту – це способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо), а в прикладному аспекті – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення місії організації та її цілей.

Основним завданням керуючої системи є створення методів менеджменту, за допомогою яких вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню мотивацію, керуючи їхньою діяльністю та координуючи її, адже головною ціллю методів менеджменту є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Усі методи процесно-структурованого менеджменту діалектично пов'язані з функціями процесно-структурованого менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи процесно-структурованого менеджменту розглядаються керівником не як окремі, розрізнені і самостійні способи впливу, а як цілісна система, що склада-

ється із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Узагальнена класифікація методів процесно-структурованого менеджменту за вищепереліченими ознаками представлена на рис. 5.

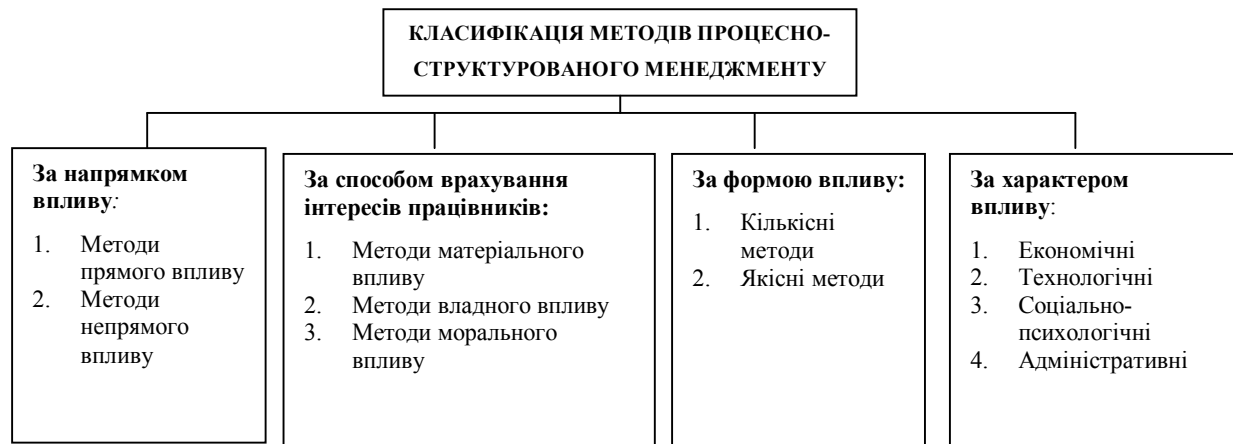


Рис. 5. Взаємозв'язки між попереднім, поточним та заключним контролем в системі процесно-структурованого менеджменту

Надалі методи процесно-структурованого менеджменту повинні трансформуватись в управлінські рішення шляхом затвердження, ухвалення, юридичного узаконення. Управлінське рішення в процесно-структурованому менеджменті – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану. Після трансформації методів процесно-структурованого менеджменту в управлінські рішення, останні за каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану і здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Управлінське рішення в процесно-структурованому менеджменті формується в процесі вибору альтернативи і стає відображенням результатів управлінської діяльності, у певній мірі, її підсумком. Воно є результатом обдумувань дій і намірів, висновків, міркувань, обговорень, постанов тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління. Управлінське рішення – це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту. Управлінське рішення – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану. Після трансформації методів процесно-структурованого менеджменту в управлінські рішення, останні за каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану і здійснюють необхідний управлінський

вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Управлінське рішення формується в процесі вибору альтернативи і стає відображенням результатів управлінської діяльності, у певній мірі, її підсумком. Воно є результатом обдумувань дій і намірів, висновків, міркувань, обговорень, постанов тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління. Для прийняття оптимального управлінського рішення в процесно-структурованому менеджменті необхідний всебічний розгляд процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси організації, стратегічні цілі, економію матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, на одержання оптимального прибутку тощо.

Узагальнення літературних джерел та власні дослідження дозволяють зробити висновок про те, що процес вироблення раціональних управлінських рішень повинен включати такі етапи:

- 1) Виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
- 2) Збір та обробка інформації щодо розроблених методів менеджменту.
- 3) Виявлення та оцінка альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
- 4) Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
- 5) Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
- 6) Реалізація управлінського рішення та оцінка результатів.

Усі управлінські процеси в організації супроводжуються комунікаціями. Комунікації в процесно-структурованому менеджменті – це обмін інформацією, її змістом між двома і більше людьми (працівниками). Комунікації є процесами зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо. Комунікації супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації.

Комунікаційний процес в процесно-структурованому менеджменті – це процес обміну інформацією на засадах використання певних складових та реалізації відповідних етапів з метою розв'язання конкретної проблеми. Традиційно виділяють такі складові елементи процесу комунікацій:

- відправник (джерело) – це той, хто генерує ідеї, збирає інформацію і передає її;
- повідомлення – інформаційна ідея, яка закодована з допомогою символів;
- канал – засіб передачі інформації;
- отримувач (споживач) – особа, для якої призначена інформація.

Комунікаційний процес в процесно-структурованому менеджменті має такі етапи:

- 1) Формування або вибір ідеї (зародження ідеї).
- 2) Кодування (перетворення ідеї в повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації).
- 3) Вибір каналу (вибір способу передачі з допомогою телефонного чи електронного зв'язку, відеострічок тощо).
- 4) Передача ідеї (повідомлення).
- 5) Декодування (переклад символів відправника в думки отримувача).
- 6) Оцінка і уточнення повідомлення.

Здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

Висновки та перспективи подальших досліджень

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 комплексний характер і поєднує у собі процесний, системний, динамічний та функціональний підходи, формуючи інтегральну цілісність. Систему процесно-структурованого менеджменту складають наступні елементи: керівна та керована підсистеми організації, функції процесно-структурованого менеджменту, методи процесно-структурованого менеджменту, управлінські рішення, комунікації.

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.

Список літератури:

1. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов на Дону: Феникс, 1998. – 512 с.
2. Блейк Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блейк, Д.С. Моутон. – К.: Наукова думка, 1990. – 248 с.
3. Бодди Д. Основы менеджмента: [пер с англ.] / Д. Бодди, Р. Пейтон. – СПб., 2000. – 816 с.
4. Гріфін Р. Основы менеджмента: [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: [пер. с англ.] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 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: [навчальний посібник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – [3-те вид. доп. і пероб.]. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2007. – 384 с.
9. Кузьмін О.Є. Прикладний менеджмент: [навч. посібник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 292 с.

10. Кузьмін О.Є. Нова парадигма побудови систем менеджменту / О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин, Н.М. Сиротинська // Демократичне врядування: наук. вісник Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України – Вип. 6. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. – Режим доступу: <http://lvivacademy.com/visnik6/index.html>

Надано до редакції 21.05.2012

Кузьмін Олег Євгенович / Oleg Ye. Kuzmin
[okuzmin@lp.edu ua](mailto:okuzmin@lp.edu.ua)

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту [Електронний ресурс] / О.Є. Кузьмін // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 2 (3). – С. 7-16. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>