УДК 658.1:005
Jel: M10
DOI: 10.35774/rarrpsu2020.25.088

Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
E-mail: o.ovsianiuk-berdadina@wunu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0001-5916-645X

Віктор ОСТРОВЕРХОВ,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
E-mail: v.ostroverkhov@wunu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-3818-0604

ДУАЛІЗМ СУЧАСНИХ ПРОЯВІВ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

АНОТАЦІЯ.

Вступ. *Якісна функціональна підтримка управління є важливою передумовою успіху організації на ринку. На сьогодні реалізація класичних функцій управління розширила свій зміст та прикладний аспект реалізації. Це пояснюється швидкістю змін в екзогенному та ендогенному середовищах організацій, їх інерцією, зміною світогляду поколінь, що складають кадрову основу функціонального управління*

Метою *публікації є аналізування сучасних проявів реалізації функцій менеджменту, визначення актуальних проблем управління та формування на цій основі детермінант посилення позитивних ефектів функціонального забезпечення менеджменту.*

Результати. *У статті проаналізовано сучасні прояви реалізації функцій менеджменту. Встановлено, що зміна парадигми функціонування сучасних організацій зумовила зміну як алгоритму, так і результату реалізації функцій менеджменту. Еволюціонуючи разом із трансформацією суспільних відносин, функціональне забезпечення менеджменту перетворилося на складний комплексний механізм, якому на сучасному етапі притаманні нові характеристики. Для визначення вагомості й актуальності управлінських проблем використано метод АВС-аналізу. Доведено пріоритетність впливу командоорієнтованості процесу управління на ефективність функціонального забезпечення менеджменту.*

Ключові слова: *функції менеджменту, організування, контроль, мотивація, планування, метод АВС-аналізу.*

Формули: 0, Рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 9

Alexandra OVSYANYUK-BERDADINA, Victor OSTROVERKHOV

DUALISM IN MODERN MANIFESTATIONS OF FUNCTIONAL PROVISION OF MANAGEMENT

ABSTRACT

Introduction. *Qualitative functional support of management is an important prerequisite for the success of the organization in the market. Nowadays, the implementation of classical management functions has expanded its content and applied aspect of implementation. This is due to the speed of change in the exogenous and endogenous environments of organizations, their inertia, changing the worldview of the generations that make up the personnel basis of the functional management*

Goal. *The goal of the publications is to analyze the current manifestations of the implementation of*

management functions, identify current management problems and the formation on this basis of the determination of strengthening the positive effects of functional management.

Results. *The work highlights the main new features of the implementation of the organization functions, planning, control and motivation. It is substantiated that the characteristic feature of the implementation of the organizational function is the gradual transition to decentralized organizational structures on the basis of adhocracy and holocracy. The priority role of the situational approach for full implementation of the strategy in the development of the organization is defined. New vectors of intra-organizational implementation of the control function have been outlined. It is established that the biggest transformational changes have undergone the function of motivation, which in case of its effective application includes internal organizational manifestations of socially responsible behavior of the organization and a gradual transition to the importance of balancing professional success and personal space.*

The conducted ABC-analysis allowed to rank the current managerial problems of modern management, to justify the feasibility of scientific research on algorithms for designing organizational structures, to actualize the need to further strengthen the internal value orientations of the organization as a prerequisite for increasing profitability and its share in a particular market.

Keywords: *management functions, organization, control, motivation, planning, ABC analysis method.*

Formulas: 0, Fig.: 0, tabl.: 1, bibl.: 9

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Навіть не для науковців-дослідників управлінських аспектів, нині стає очевидною зміна підходів менеджменту, які зумовлені швидкістю впровадження інновацій у ринок, зміною споживчих уподобань, динамічністю впливу екзогенного середовища функціонування організацій. За умови ресурсної економіки передумовою успішного менеджменту було точне і правильне дотримання принципів стандартизації дій, ієрархічності управління, матеріальної мотивації.

Тепер стара парадигма менеджменту, яка за умови вмілої комбінації функцій управління була апріорі ефективною, в умовах ресурсної економіки не працює. Тобто, ключовий вектор спрямування процесу управління задля досягнення ефекту синергії від взаємодії різних видів матеріальних ресурсів втрачає пріоритетність своєї ролі. При цьому вагомості набувають нематеріальні ресурси, креативні підходи до управління та пріоритетність врахування людської поведінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Публікації останнього десятиріччя демонструють увагу науковців до процесу управління через організаційні та функціональні зміни в організаціях, які власне й актуалізують нові підходи до забезпечення ефективності цього процесу. В цьому напрямі такі сучасні корифеї управлінської думки, як І. К. Адізес [1], Г. Мінцберг [4] займаються трендами зміни організаційної поведінки та у своїх наукових працях приходять до висновку переважання в сучасному бізнес-середовищі адхократії. Адхократичні підходи ігнорують класичні принципи менеджменту, і згідно з ними у кожного члена організації є певна постійна роль, що відповідає гнучкому організаційному устрою. Адхократичні підходи в управлінні, за якого індивідууми можуть вільно використовувати свої таланти залежно від потреб, стали новим лейтмотивом наукових досліджень і для інших сучасних учених у сфері менеджменту.

Метою публікації є аналізування сучасних проявів реалізації функцій менеджменту, визначення актуальних проблем управління та формування на цій основі детермінант посилення позитивних ефектів функціонального забезпечення менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Класичні функції менеджменту, що є основою наукової спадщини А. Файоля – організування, планування, контроль та мотивація, у тому змістовому наповненні й ролі, які звично подавали у практично всіх підручниках менеджменту, змінилися. Така зміна спричинена не тільки зміною ринкового середовища функціонування організацій, оскільки турбулентність його змін очевидно й логічно мала б привести до посилення вагомості функціонального забезпечення діяльності бізнес-структур. Новий вектор реалізації функцій менеджменту значною мірою пов'язаний зі зміною соціальної поведінки та приходом нової

генерації як працівників, так і менеджерів – людей покоління Y та Z. Як відомо, люди покоління Y вважають професійну діяльність «справою життя», що повинно давати користь і мати сенс, через що вони віддають перевагу віддаленій роботі та гнучкому графікові, фрилансу та віртуальним офісам. Згідно з дослідженнями однієї з найвідоміших світових фірм у сфері професійних послуг Deloitte Touche Tohmatsu Limited, упродовж 2016-2017 рр. кількість міленіалів, що працювали віддалено повністю або частково, зросла з 21% до 64% [9]. Водночас, для представників покоління Z характерні етичне споживання, підприємницькі амбіції, прогресивні погляди на різні теми – від освіти і до питань статі. Таким чином, бюрократичні підходи та управлінські інструменти у формі владних імперативів поступово відходять у минуле. Разом з тим, це не означає нерегульованості процесів внутріорганізаційного менеджменту.

Означені контури змін менше торкаються великих організацій та організацій із пролонгованим життєвим циклом. Це пояснюється інерцією організації, яка детально була описана у працях М. Т. Ханнана, Дж. Фрімана [8]. Інерція організації є сукупністю зовнішніх і внутрішніх сил, що заважають адаптивності, набуття властивості змінюватися та зумовлює організацію змінювати умови функціонування, а не саму себе.

Поширеною є думка про те, що сила інерції змінюється залежно від:

– стадії життєвого циклу, оскільки новостворені організації є мобільнішими, на стадії зрілості організації збільшується її інерція, а рівень банкрутства організації залежно від тривалості її існування зменшується в геометричній прогресії. При цьому зміна ядра організації є рівносильним до створення нової організації;

– розміру, оскільки дослідження демонструють, що рівень інерції зростає разом з її розміром, кількість спроб змін у невеликих організаціях більша, однак великі організації мають більшу здатність протистояти факторам зовнішнього середовища.

Також сучасні тенденції організаційних перетворень демонструють, що:

– невеликі за масштабами діяльності організації мають більшу ймовірність легко увійти в стан реорганізації, однак більшу ймовірність внаслідок цього зазнати банкрутства;

– невеликі за розміром організації є чутливішими до кон'юнктурних коливань на ринку;

– великі організації мають меншу інерцію щодо змін, а значна швидкість адаптації малих підприємств не завжди сприяє їх стійкості;

– оскільки успіх реалізації змін значною мірою залежить від залучених у цей процес ресурсів, великі організації, котрі мають їх достатньо, отримують більшу потенційну можливість успішних змін [5].

Імовірно, найочевиднішою у трансформаційному механізмі змістового перетворення функцій менеджменту є функція організування. На думку Г. Мінцберга функція організування змінюється через поступове виникнення простої структури, машинної бюрократії, професійної бюрократії, дивізіональної форми й адхократії. По суті, переважання адхократичних підходів до формування та видозміни організаційних структур управління і тривалість карантинних заходів, спричинених пандемією COVID-19, призвела до поступового, але водночас впевненого зростання т. зв. бірюзових організацій. Характерною особливістю бірюзових організацій є те, що кожен їхній працівник може приймати рішення самостійно, зокрема над якими проєктами працювати, коли виконувати свою роботу, як синхронізуватися, що чинити у складних ситуаціях. Кожного члена команди в бірюзових організаціях вважають насамперед цілісною особистістю, з усіма позитивними сторонами та недоліками, не лише як механізм для виконання певної частини роботи. У цьому контексті варто наголосити, що бірюзові організації також зазнають подальших перетворень, які призводять до формування холократичних структур. Холакратія є чіткою структурованою системою управління організацією зі своїм розподілом ролей, правилами взаємодії, прийняття рішень тощо. У бізнес-середовищі холакратія набуває популярності за рахунок того, що вона дає конкретні практичні інструкції що впроваджувати, тим часом як бірюзова теорія описує лише загальні концепції.

Значної зміни зазнала і функція планування, оскільки якщо десятиліття тому не викликала заперечень безумовна пріоритетність стратегічного планування, сьогодні актуалізується необхідність прискіпливішої уваги менеджментів до реалізації оперативних і тактичних кроків, які

й повинні забезпечити реалізацію стратегії розвитку організації. У цьому контексті значимості набувають ситуаційні підходи до управління, де ключовими постулатами діяльності менеджера стають розпізнавання та відмежування один від одного симптомів, факторів і причин настання певних подій у діяльності організації. Передумовою змін стало поступове переважання евристичних проблем у діяльності сучасних організацій, для розв'язання котрих потрібно сформулювати самим правила їхнього вирішення з наступним використанням, на відміну від типових і стандартних проблем, які були характерні для більшості організацій у минулому.

Менеджери організації повинні вчасно помічати симптоми небезпечного розвитку в організації для того, щоби вчасно відреагувати. Однак при цьому вони повинні коригувати не симптоми, а фактори і причини, які їх зумовлюють, оскільки в іншому випадку процес реалізації буде неефективним.

Отже, на практиці менеджерам організації необхідно комплексно враховувати як симптоми, так і фактори й причини настання проблемних ситуацій. При чому необхідно пам'ятати, що, аналогічно до лікування хворих, лікувати необхідно не симптоми, а усувати фактори та причини їх настання. Менеджери повинні пам'ятати, що симптом виникнення проблемної ситуації є лише зовнішнім проявом її настання, фактором виникнення – як правило, певна подія, що зумовлює її настання, а причина – певні події або явища у внутрішньому та зовнішньому середовищах, наявність яких зумовлює настання або активізує силу впливу факторів проблемних ситуацій.

Трансформація зміни функції контролю є лейтмотивом наукового доробку А. К. Адізеса, який обґрунтовує нові зрізи її реалізації, на відміну від суто процесного підходу до управління, який був донедавна визначальним у науковій школі менеджменту. На думку вчених, для гідного рівня управління контроль повинен охоплювати:

- producing – результати, заради яких діє підприємство та які визначають його ефективність;
- administering – адміністрування, що забезпечує високу продуктивність;
- entrepreneuring – підприємницький цикл;
- integrating – інтеграцію усіх компонентів, тобто об'єднання елементів організації для забезпечення її життєздатності в довготерміновій перспективі [1].

При цьому в більшості сучасних організацій функція поточного контролю часто вже не розпорошується між різними функціональними підрозділами організації, а консолідується через інформаційні системи управління та спрямовується безпосередньо керівним органам.

Функція мотивації, поміж інших функцій управління у науковому базисі реалізації, характерна найбільшою еволюційною зміною – від множини моделей змістовної до множини моделей процесуальної теорії мотивації. Очевидно, що визначальною особливістю функції мотивації є не відкидання підходів, традиційних у минулому, а доповнення їх новими елементами, пріоритетними з яких є внутріорганізаційні прояви соціально відповідальної поведінки організації та поступовий перехід до важливості встановлення балансу між професійним успіхом і особистим простором. Саме останній зі згаданих чинників зумовлює застосування в ряді сучасних організацій креативних підходів і найпоказовішим у цьому контексті є досвід компанії Google. Наприклад, враховуючи те, що організм кожної людини має певні особливості щодо працездатності залежно від часу доби, в компанії Google можна домовитися про зміщення графіка роботи в той чи інший бік. У Google працівникам дозволяють чверть робочого часу присвячувати своїм проєктам, не пов'язаним з посадовими обов'язками. У цьому контексті варто зазначити, що саме таким «особистим проектом» колись була пошта Gmail, що є незаперечним доказом користі від даного виду мотивації. Останнім ноу-хау мотиваційних інструментів у Google стала медитація для реалізації цього компанія обладнала спеціальні кімнати і наймає вчителів буддизму. Метою цього мотиваційного інструменту стало навчання співробітників техніки медитації з метою підвищення їх усвідомленості, самодостатності, спокою, енергійності, ентузіазму та креативності, а також націлено на взаємодопомогу в колективі [3]. Очевидно, що ті чи інші мотиваційні інструменти у ракурсі їх креативного застосування матимуть позитивний ефект за умови врахування соціально-психологічного портрета працівників та специфіки діяльності організації.

Зміни змістового наповнення функціонального забезпечення менеджменту певною мірою змінили коло управлінських проблем організації, з метою виявлення і ранжування яких, ми

використали метод АВС-аналізу.

АВС-аналіз є одним із математико-статистичних методів аналізу, що використовують для дослідження частоти певних економічних або управлінських явищ і фактів. Витоки методу АВС-аналізу беруть початок із дискусії щодо земельної ренти в Америці, яка відбулась у 1883 році між Ф. Уолкером і Г. Джорджем. У результаті обговорення Г. Джордж запропонував оцінювати розмір фермерських господарств та зібраних податків з використанням їх часток у загальному обсязі. У 1905 р. М. О. Лоренц у роботі «Methods Measuring Concentration Wealth» графічно зобразив числові дані про концентрацію економічних об'єктів, які були представлені за згаданим принципом – відображення кумулятивних часток досліджуваного об'єкта. У 1927 році Р. Уілсон представив теоретичні аспекти АВС-аналізу, зокрема номограму розподілу на групи А, В та С. Дж. Джуран побудував ефективні виробничі системи управління якістю на основі принципу Парето у 1950 р. Проте вперше цей принцип учений запропонував ще у 1941 р., коли він займався проблемами логістики при управлінні поставками зброї у США. А після війни Дж. Джуран узявся широко пропагувати згаданий принцип для виконання завдань менеджменту [6].

У контексті нашого дослідження АВС-аналіз полягатиме у групуванні кількості відповідей щодо актуальних управлінських проблем, що стримують досягнення загального результату. Далі ми розрахуємо кумулятивні частки та розподілимо низку управлінських проблем за групами. Загальним результатом опитувані менеджери вважали збільшення прибутковості та питомої частки організації у певній ринковій ніші.

Згідно із загальноприйнятими методичними підходами рекомендований розподіл за правилом Парето: група А – чинники, сума кумулятивних часток яких становить перші 20%; група В – від 20% до 80% від загальної суми параметрів; група С – від 80% до 100% [6].

У результаті аналізування за допомогою опитування менеджерів організацій Тернопільщини запропоновано такий розподіл сучасних управлінських проблем: група А – до 20%, група В – від 21% до 70% та група С – від 71% до 100%. Проранжовані результати аналізу представлено в таблиці 1.

Таким чином, понад 40% від загальної кількості відповідей щодо сучасних управлінських проблем стосуються організаційного забезпечення і командоорієнтованості та лідерства окремих груп працівників організації. Середній ступінь впливу охоплюють управлінські проблеми, які деталізують означену низку управлінських проблем.

Таблиця 1

Групування управлінських проблем у діяльності сучасних організацій

Чинник	Кількість відповідей	Часка у %	Комулятивна частка, %	АВС-група
Опір змінам працівниками організації	23	5,40	7,62	А
Невміння працівників організації самостійно прогнозувати наслідки непрофесійних дій або бездіяльності	44	10,32	13,02	А
Складність розроблення ціннісних пропозицій як для споживачів, так і для працівників організації	51	11,97	24,99	Б
Наявність неформальних лідерів та деструктивний соціально-психологічний клімат в організації	60	14,08	39,07	Б
Складність балансування між централізацією і децентралізацією управління	72	16,90	58,67	Б
Складність побудови оптимальної організаційної структури та штатного складу	84	19,72	78,39	С
Складність підтримки командного духу з метою ототожнення працівниками власного майбутнього з майбутнім організації	92	21,61	100	С
Всього	426	100		

Висновки та перспективи подальших розвідок. Аналізування показує, що перманентна невизначеність ринкового середовища функціонування організації не має пріоритетного впливу на виникнення та пріоритетність управлінських проблем у професійній діяльності сучасних менеджерів. Натомість вагомої значимості набувають проблеми внутріорганізаційного менеджменту, які базуються на проблематиці внутрішніх ціннісних орієнтацій організації, що зумовлює об'єктивну необхідність подальших наукових пошуків інструментів удосконалення організаційного та функціонального забезпечення діяльності сучасних організацій.

Література

1. Адизес Ицхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Белбин Р. Change management. Секреты успеха и причины неудач / пер. с англ. Москва: HIPPO, 2003. 315 с.
3. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній. URL: https://escadra.com.ua/ua/izobretatelnaya-motivaciya-sekrety-uspeshnyx-kompanij.html
4. Мінцберг Г. Розвиток лідерства. URL: https://www.obs.ru/article/196/
5. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.
6. Ященко Л. Використання АВС та XYZ-аналізу для діагностики причин, що стримують будівельну галузь. *Статистика України*. 2011. № 1. С.13-19
7. Fayol Henri. Administration industrielle et générale. Paris. Dunod et Pinat. 1918. 174 p.
8. Freeman J., Glenn R. Carroll, Michael T. Hannan. The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *Americam Sociaological Review*. 1983. No 48 (5, October). P. 692-710.
9. The 2017 Deloitte Millennial Survey Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf/

References

1. Adyzes Ytskhak K. (2018). *Upravlinnia zminamy. [Change management]*. Vydavnytstvo: Book Chef,, 640. [in Ukrainian].
2. Belbyn R. (2003). *Change management. Sekrety uspekha i prichiny neudach. [Change management. Secrets of Success and Causes of Failure]*/ per. s anhl. Moskva: HIPPO, 315. [in Russian].
3. Vynakhidlyva motyvatsiia: Sekrety uspishnykh kompanii, UR:: https://escadra.com.ua/ua/izobretatelnaya-motivaciya-sekrety-uspeshnyx-kompanij.html. [in Ukrainian].
4. Mintsberh H. *Rozvytok liderstva [Leadership development.]*, URL: https://www.obs.ru/article/196/ [in Russian].
5. Ovsianiuk-Berdadina O. F. (2014). *Upravlinnia zminamy. [Change management]*. Ternopil: SPM Taip, 232. [in Ukrainian].
6. Iashchenko L. (2011). Vykorystannia AVS ta XYZ-analizu dlia diahnostyky prychyn, shcho strymuiut budivelnu haluz. [Use of ABC and XYZ-analysis to diagnose the reasons holding back the construction industry]. *Statystyka Ukrainy*. 1. 13–19. [in Ukrainian].
7. Fayol Henri (1918). *Administration industrielle et générale*. Paris. Dunod et Pinat. [in French].
8. Freeman J., Glenn R. Carroll, Michael T. Hannan. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *Americam Sociaological Review*. 48 (5, October). 692–710. [in English].
9. The 2017 Deloitte Millennial Survey Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf

Статтю отримано 22 листопада 2020 року
Article received November 22, 2020