

УДК 631.15:346

Г. М. Чорний,  
д. е. н., професор,  
Національний університет біоресурсів та природокористування України  
І. А. Міщенко,  
к. е. н., старший викладач,  
Національний університет біоресурсів та природокористування України  
Т. М. Васюта,  
аспірант, Національний університет біоресурсів та природокористування України

## ДЕКОМПОЗИЦІЯ ІНТЕГРОВАНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ФУНКЦІЇ В ТЕОРІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

G. M. Chornij,  
Ph.D, Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
I. A. Mishchenko,  
Ph.D., Senior Lecturer, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
T.M. Vasjuta,  
graduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

### DECOMPOSITION OF INTEGRATED MANAGEMENT FUNCTION IN THE THEORY OF MODERN MANAGEMENT

---

*Проаналізовано управлінську функцію в соціальних системах через призму циклічної зміни стану інформації і запропоновано класифікаційну модель ієрархічної декомпозиції інтегрованої управлінської функції, що дало змогу обґрунтувати, поглибити та упорядкувати класифікацію управлінських функцій.*

*Analysis of the management function in social systems through cyclical change of information and introduction of a classification model of hierarchical decomposition of an integrated management function, which helps in defining, expanding, and systematizing of the classification of management functions.*

---

*Ключові слова: менеджмент, функція управління, управлінський цикл, управлінський процес, декомпозиція, класифікація.*

*Key words: management, management function, management cycle, management process, decomposition, classification.*

#### **ПРОБЛЕМА І АНАЛІЗ СТАНУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Сучасна наукова і навчальна література з менеджменту розглядає концепцію управлінської функції в контексті практичної діяльності керівників, спеціалістів і повноважних органів, тобто всіх суб'єктів управління.

Складність цього явища на емпіричному рівні пізнання не дає змоги усвідомити його зміст достатньою мірою. Лише теоретичний аналіз розкриває сутність управлінської функ-

ції як сукупності певних видів робіт в їх логічній послідовності. Ці види робіт правомірно тлумачити функціями нижчого порядку або підфункціями.

На початку ХХ століття А. Файоль вперше розклав інтегровану управлінську функцію на конкретні види робіт за їх однорідністю. Він стверджував: "Управляти — означає передбачати, організовувати, розпоряджатись, координувати і контролювати..." [1, с. 12].

Послідовники А.Файоля до наших днів використовують результати його аналізу управлінської функції в різних інтерпретаціях, але при цьому зберігається фундаментальна основа автора.

У сучасних монографіях, періодичних фахових виданнях та ґрунтовних підручниках вони зведені до чотирьох видів робіт — планування, організування, мотивування і контролювання, які розглядаються як загальні функції управління, бо вони притаманні практичній діяльності всіх суб'єктів управління в соціальних і змішаних системах. Р. Грифін [2]; М. Мескон [3]; Ф. Хміль [4]; А. Жегда [5]; Й. Завадський [6]; М. Бесєдін [7]; С. Роббінс [8]; С. Михайлов [9].

Проте використання таких галузей знань, як кібернетика, інформатика і теорія систем, які не були відомі А. Файолю і сформувалися в другій половині ХХ століття, надає можливість глибше заглянути в сутність управління як явища та його функціональну диференціацію.

**МЕТА**

Обґрунтування об'єктивної основи управлінських функцій та опрацювання пропозиції щодо їх класифікації в контексті управлінського процесу.

**МАТЕРІАЛИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Поглиблений теоретичний аналіз управлінських явищ у динамічних системах різної природи з позицій кібернетики й інформатики дозволив виявити об'єктивну основу інтегрованої управлінської функції, яка полягає у зміні стану інформації, що здійснюється по колу і має циклічний характер.

Саме аналіз управлінської функції через призму циклічної зміни стану інформації привів до її декомпозиції на однорідні види робіт, які пов'язані зі стадіями цього циклу (рис. 1).

Ці три стадії слугують об'єктивною основою управлінських процесів у практичній роботі суб'єктів управління. Стадії нагромадження (концентрації) інформації відповідає робота суб'єкта управління з інформаційного забезпечення, стадії перетворення накопиченої інформації в її новий вид — робота з прийняття рішення, а стадії появи інформації — робота з реалізації рішення, наслідком якої є конк-

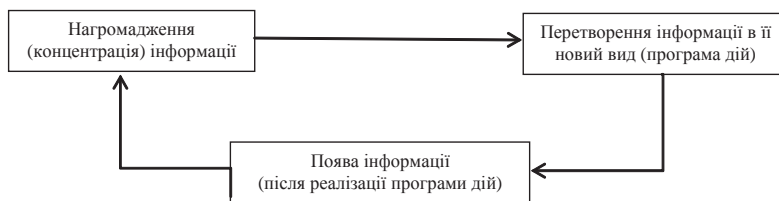


Рис. 1. Стадії циклічної зміни стану інформації

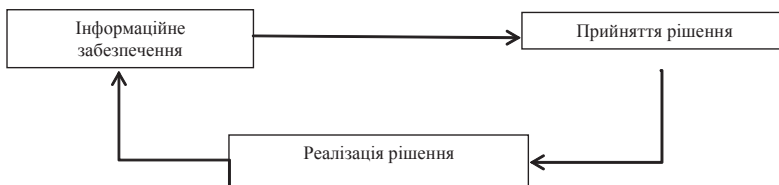


Рис. 2. Управлінські функції другого порядку

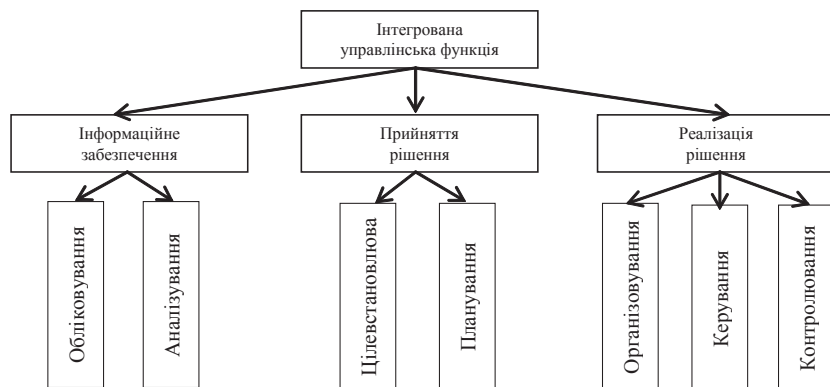
ретні зміни в динамічній системі як джерело нової інформації [10, с. 38]. Ці три види робіт — інформаційне забезпечення, прийняття рішення та реалізація рішення — правомірно назвати підфункціями другого порядку по відношенню до інтегрованої управлінської діяльності суб'єктів управління як функції першого порядку. Вони мають місце в біологічних, технічних і соціальних системах, тому є універсальними функціями (рис. 2).

Універсальні функції є складовими алгоритму практичної управлінської діяльності в оперативних ситуаціях. Подальший аналіз змісту цих трьох функцій за складних довготермінових ситуацій призвів до розподілу їх на менші за обсягом однорідні види робіт, тобто на функції третього порядку [10, с. 40].

Робота з інформаційного забезпечення має підстави для її поділу на менші за обсягом роботи з обліку інформації та аналізу інформації, робота з прийняття рішення — на роботи з цілевстановлення і планування, робота з реалізації рішення — на роботи з організування, керування і контролювання.

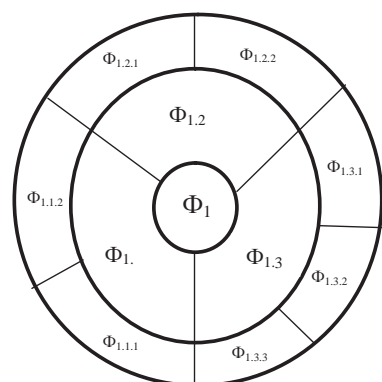
Отже, вищезазначені традиційні в теорії менеджменту чотири загальні функції — планування, організація, мотивація і контроль логічно доповнюються ще трьома видами робіт — обліком інформації, аналізом інформації і цілевстановленням. Ці сім видів управлінських робіт є функціями третього порядку. У кожній складній довготерміновій ситуації вони виконуються в їх логічній послідовності, утворюючи управлінський процес. Цю декомпозицію інтегрованої управлінської функції можна унаочнити класифікаційною моделлю (рис. 3).

Автори більшості наукових, навчальних публікацій стверджують, що виконання



**Рис. 3. Класифікаційна модель декомпозиції інтегрованої управлінської функції**

функції з планування розпочинається з визначення мети (встановлення цілі). Тому цілком реально, що виділення цілевстановлення в окрему загальну функцію може бути дискусійним. Проте уважні спостереження за практичною діяльністю всіх суб'єктів управління в соціальних системах засвідчують той факт, що робота з планування розпочинається лише після опрацювання мети (цілі), що сам план є лише програмою конкретної діяльності, яка спрямовується на досягнення мети. Доки не буде суб'єктом управління визначено чіткої конкретної мети, робота з планування взагалі втрачає свій сенс. Саме тому цілевстановлення має всі підстави розглядатися самостійним явищем у роботі керівника як наступна логічна функція після аналізу ситуації. Зіставлення семасіологічного змісту термінів "ціль" і "план" також дає підстави для ствердження, що вони є окремі самодостатні поняття і кожне з них має право на своє місце в теорії менеджменту. Оскільки встановлення цілі за своєю сутністю є прийняттям рішення, то цілком логічно ця функція є складовою частиною базової універсальної



**Рис. 4. Схематичне зображення управлінського циклу та місця в ньому чотирьох традиційних загальних функцій**

функції з прийняття рішення (рис. 2).

При цьому суттєво зазначити, що запропонована класифікація не відмежовується від традиційних чотирьох загальних функцій, а органічно вписує, "вмонтовує" їх в структуру управлінського циклу (рис. 4), де:

$\Phi_1$  — інтегрована управлінська функція;

$\Phi_{1.1} - \Phi_{1.3}$  — базові універсальні функції з забезпечення інформацією, прийняття рішення і виконання рішення;

$\Phi_{1.1.1} - \Phi_{1.3.3}$  — повний перелік (комплексних) загальних функцій, які складають управлінський цикл;

$\Phi_{1.2.2} - \Phi_{1.3.3}$  — чотири традиційні загальні функції як частина управлінського циклу.

Теоретичні положення стають достовірними лише тоді, коли вони знаходять підтвердження на практиці. Наприклад, відокремлений управлінський цикл у ситуації створення цеху з переробки насіння соняшника в багатогалузевому підприємстві наочно ілюструє наявність трьох базових універсальних і семи похідних загальних функцій (табл. 1).

Зображена у таблиці 1 функціональна структура змісту управлінського циклу засвідчує правомірність поділу інтегрованої управлінської функції на однойменні поняття нижчого порядку, з одного боку, та сприятиме керівникам, спеціалістам і повноважним органам глибше і предметніше усвідомлювати зміст своєї практичної діяльності та відшукувати шляхи і способи її удосконалення.

Обґрунтуванням семи загальних функцій не завершується декомпозиція інтегрованої управлінської функції суб'єктів управління. У кожній з них можуть виділятися декілька видів робіт, які за однорідністю змісту мають підстави розглядатися як під функції загальних функцій або функції четвертого порядку стосовно запропонованої декомпозиційної моделі (див. рис. 4). Наприклад, у загальній функції з керівництва доцільно виділити наступні класифікаційні елементи: 1) економічне керівництво; 2) адміністративне керівництво; 3) психологічне керівництво. Такий поглиблений аналіз інтегрованої управлінської функції можна розглядати як перспективний предмет спеціального дослідження.

**Таблиця 1. Функції, що мають місце в управлінському циклі при створенні цеху з переробки насіння соняшнику**

Стадії управлінського циклу	Управлінські функції		
	Базові універсальні функції	Загальні похідні функції	Зміст функцій
Накопичення (концентрація інформації в суб'єкті управління)	Робота з забезпечення інформацією (Ф1.1)	Обліковування (Ф1.1.1)	Пошук, фіксування та зберігання інформації про проектування, обладнання і будівельні матеріали
		Аналізування (Ф1.1.2)	Оцінювання ситуації в "трикутнику" - потреби - проблеми - можливості.
Перетворення інформації в її новий вид (проект дій)	Робота з прийняття рішення (Ф1.2)	Цілевстановлення (Ф1.2.1)	Здача об'єкта в експлуатацію у вересні наступного року
		Планування (Ф1.2.2)	Визначення обсягів робіт, номенклатури і вартості всіх ресурсів за основними періодами будівництва.
Здійснення проекту дій як джерело появи нової інформації	Робота з виконання рішень (Ф1.3)	Організовування (Ф1.3.1)	Компонування ресурсів, що передбачені планом для системного використання
		Керування (Ф1.3.2)	Конкретні розпорядження щодо виконання проектних робіт та стимулювання будівельників
		Контролювання (Ф1.3.3)	Спостереження за виконанням плану та прийняття додаткових рішень для досягнення цілі

**ВИСНОВКИ**

1. Об'єктивною основою абсолютно всіх управлінських процесів у соціальних, змішаних системах, біологічних і технічних системах є зміна стану інформації з її трьома стадіями: 1) появою; 2) накопиченням; 3) перетворенням у новий вид.

2. У відповідності до цих трьох стадій зміни стану інформації з інтегрованої управлінської діяльності виокремлюються три види робіт: 1) забезпечення суб'єкта управління інформацією; 2) прийняття рішення; 3) виконання рішення. Вони виконуються в логічній послідовності, утворюючи свого роду коло або управлінський цикл.

3. Ці три види робіт правомірно назвати універсальними управлінськими функціями, бо вони мають місце в біологічних, технічних і змішаних системах. Їх можна розглядати також і як базові функції, бо вони дають початок традиційно визнаним у теорії менеджменту загальним функціям.

4. Подальша поглиблена диференціація інтегрованої функції з управління дає змогу на основі трьох універсальних базових функцій виокремити сім функцій нижчого (третього) порядку: 1) обліковування; 2) аналізування; 3) цілевстановлення; 4) планування; 5) організування; 6) керування; 7) контролювання.

5. Опрацьована класифікаційна модель управлінських функцій, що складається з трьох універсальних і семи загальних однойменних понять другого і третього порядків, у жодному разі не заперечує традиційно пануючих у теорії менеджменту чотирьох загальних функцій — планування, організування, мотиву-

вання і контролю. Навпаки, вона залучає їх до свого складу, розширюючи та поглиблюючи теоретичну сутність категорії "функція" в менеджменті.

**Література:**

1. Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор. — М.: Республика, 1992. — 351 с.

2. Гріфін Р. Основи менеджменту: підр. / Р. Грифін, В. Яцура; наук.ред. В. Яцура, Д. Олесевич. — Львів: Бак, 2001. — 624 с.

3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.

4. Хміль Ф. Менеджмент: підруч. / Ф.І. Хміль. — К.: Вища школа, 1995. — 351 с.

5. Шегда А.В. Основы менеджмента: учеб. пособ. / А.В. Шегда. — К.: Знання, 1998. — 512 с.

6. Завадський Й.С. Менеджмент/ Й.С. Завадський. — К.: Українсько-фінський інститут менеджмента і бізнеса, 1997. — Т. 1. — 543 с.

7. Бесєдін М.О. Основы менеджменту підприємств / М.О. Бесєдін. — К.: Центр навч. літ., 2005. — 496 с.

8. Роббинс С. Менеджмент/ С. Роббинс, М. Коултер; пер с англ. — [8 изд.]. — М.: Вільямс, 2007. — 1056 с.

9. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк та ін. / За ред. С.І. Михайлова. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 536 с.

10. Чорний Г.М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту. Монографія. — К.: ННЦ ІАЕ, 2005. — 102 с.

*Стаття надійшла до редакції 28.02.2013 р.*