

УДК 658.11:658.15

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ РОЛЬОВИХ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДІНКИ ТА ВЗАЄМОДІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Орлова Олена Миколаївна**, к.е.н., доцент, професор кафедри економіки та підприємництва, декан факультету заочного та дистанційного навчання, Прикарпатський інститут ім. М. Грушевського Міжрегіональної академії управління персоналом, м. Львів, [olena.orlova54@gmail.com](mailto:olena.orlova54@gmail.com), +380503706189

**Olena Orlova, Ph.D**, Associate Professor, Professor of Economics and Business Department, dean of correspondence and distance learning Hrushevsky Carpathian Institute Interregional Academy of Personnel Management, m. Lviv

*O. Orlova. Perfection of the paradigm of personnel management on the basis of role models of behavior and interaction in the enterprise.*

The article provides rationale for the need to improve domestic institutions of personnel management in order to achieve the key strategic goals of an enterprise and to make effective management decisions. Such improvement should be implemented by taking into consideration basic principles of management which are laid out in standards SOVIT 4.1 SOVIT 5. They are widely used by IT companies for personnel management, management of information technology and general enterprise management. Standardization promotes better coordination of work of departments and senior managers, combines a number of other standards allowing for a high level of quality of obtaining information about the status of the IT company and manage its goals and objectives. In this way the gap between the management with their vision of business goals and the personnel who should contribute to achieving these goals can be eliminated. The definition and specification of appropriate management roles for enterprise personnel are worth noting. The role determines characteristic types of behavior. At a company each position corresponds to a certain activity that determines the role of the office in terms of business. If every employee of the company successfully does his/her duties and is satisfied with the result of his/her work, there won't be any conflicts and contradictions which will promote cooperation between the personnel and the company, as well as prevent the major goals of the company from being achieved. Thus, management also fulfills its role, which includes the formation, determination and fulfillment of its role by the rest of the personnel.

**Орлова О.М. Удосконалення парадигми управління персоналом на засадах рольових моделей поведінки та взаємодії на підприємстві.**

У статті обґрунтовано необхідність вдосконалення внутрішніх інститутів управління персоналом для досягнення основних стратегічних цілей підприємства та прийняття ефективних управлінських рішень. Таке вдосконалення повинне здійснюватись із врахуванням основних принципів управління, викладених у стандартах СОВІТ 4.1 та СОВІТ 5. Їх широко використовують ІТ-підприємства для управління персоналом, управління інформаційними технологіями та управління підприємством загалом. Стандарт сприяє чіткішій координації дій департаментів та керівництва, об'єднує в собі ряд інших стандартів, що дозволяє на високому рівні якості отримувати інформацію про стан справ на ІТ-підприємстві та управляти його цілями й задачами. У такий спосіб ліквідується розрив між керівництвом з їхнім баченням бізнес-цілей і персоналом, який повинен сприяти досягненню цих цілей. На особливу увагу заслуговує визначення та конкретизація відповідних управлінських ролей серед персоналу підприємства. Роль визначає характерні типи поведінки. На підприємстві кожній посаді відповідає певна діяльність, яка визначає собою роль цієї посади з точки зору підприємства. Якщо кожен працівник підприємства успішно виконуватиме свою роль і буде задоволений результатом своєї діяльності, то не виникатиме певних конфліктних протиріч, які підірватимуть взаємодію персоналу та підприємства, а також перешкоджатимуть досягненню основних цілей підприємства. При цьому, управлінський персонал теж виконує свої ролі, до яких відноситься формування, визначення і забезпечення виконання своїх ролей рештою персоналу підприємства.

**Орлова Е.Н. Совершенствование парадигмы управления персоналом на основе ролевых моделей поведения и взаимодействия на предприятии.**

В статье обоснована необходимость усовершенствования внутренних институтов управления персоналом для достижения основных стратегических целей предприятия и принятия эффективных управленческих решений. Такое усовершенствование должно осуществляться с учетом основных принципов управления, изложенных в стандартах СОВИТ 4.1 и СОВИТ 5. Их широко используют ИТ-предприятия для

*управления персоналом, управления информационными технологиями и управления предприятием в целом. Стандарт способствует более четкой координации действий департаментов и руководства, объединяет в себе ряд других стандартов, позволяет на высоком уровне качества получать информацию о состоянии дел на ИТ-предприятии и управлять его целями и задачами. Таким образом ликвидируется разрыв между руководством по их видению бизнес-целей и персоналом, который должен способствовать достижению этих целей. Особого внимания заслуживает определение и конкретизация соответствующих управленческих ролей среди персонала предприятия. Роль определяет характерные типы поведения. На предприятии каждой должности соответствует определенная деятельность, которая определяет собой роль этой должности с точки зрения предприятия. Если каждый работник предприятия будет успешно выполнять свою роль и будет доволен результатом своей деятельности, то не возникнет определенных конфликтных противоречий, подрывающих взаимодействие персонала и предприятия, а также препятствующих достижению основных целей предприятия. При этом, управленческий персонал тоже выполняет свои роли, к которым относится формирование, определение и обеспечение выполнения своих ролей остальным персоналом предприятия.*

**Постановка проблеми.** Успішність діяльності кожного без винятку підприємства залежить від системного підходу як до управління підприємством в цілому, так і до управління його персоналом. Адже, персонал в наш час розглядається як головна рушійна сила розвитку, формування та реалізації потенціалу підприємств. Від нього залежить досягнення тактичних (потенціал), оперативних (прибутки) і стратегічних (безперервний розвиток) цілей підприємства. Загалом ефективність управління підприємством залежить від ефективності управління персоналом, а тому ці два управлінські процеси повинні бути збалансованими та передбачати досягнення спільної мети функціонування підприємства. При цьому, персонал повинен бути чітко структуризований у відповідності до ролей вищого керівництва та вертикалі управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання удосконалення системи управління персоналом на підприємствах постійно знаходяться в полі зору науковців (О. Бойко, О. Соловей [1, с. 50-59], Ю. Дем'яненко, Н. Ковальська, О. Крушельницька [2], Г. Побережна [3, с. 78-83], Е. Демінг, М. Хаммером, Дж. Чампі, Н. Вашенко [4, с. 266-273], О. Єгоршин, Ю. Одегов, Т. Зайцева [5], Т. Базаров, О. Ветлужських, М. Мескон, Ф. Хедуорі, П. Друкер [6], М. Армстронг [7, с. 94-101], Е. Берн, Л. Стаут, Д. Кіркпатрік, Е. Флемхольц [8] та ін.). Проте в залежності від динамічності розвитку суспільства та мінливих економічних умов мають змінюватись й підходи до управління персоналом.

**Виділення невирішеної проблеми.** На сьогоднішній день в Україні найбільш успішною можна вважати діяльність та функціонування підприємств сфери ІТ. Все завдяки тому, що модель організації роботи таких підприємств, модель роботи з персоналом та управління ним суттєво відрізняється від решти підприємств, в яких частково або в цілому зберігся ще «радянський» підхід до управління підприємством і персоналом. Управління в ІТ-підприємствах побудовано на принципах визначених стандартом СobiТ. У СobiТ детально описано цілі і принципи управління, об'єкти управління, чітко визначені всі ІТ-процеси, що протікають в компанії, і вимоги до них, описаний можливий інструментарій для їх реалізації [9; 10]. Все це сприяє побудові конструктивного діалогу між усіма учасниками бізнесу: топ-менеджерами; керівниками середньої ланки; безпосередніми виконавцями; аудиторами. Тому врахування досвіду ІТ-підприємств для перебудови підприємствами інших галузей своєї діяльності є вкрай важливим, оскільки допоможе будь-якому підприємству ефективно вирішувати важливі питання бізнесу, пов'язані із керівництвом та управлінням, в повній мірі використовувати переваги, пов'язані з інформацією, тим самим отримуючи максимум вигод, та підвищуючи власну конкурентоспроможність.

**Мета статті** – обґрунтувати необхідність вдосконалення внутрішніх інститутів управління персоналом для досягнення основних стратегічних цілей підприємства та прийняття ефективних управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** У сфері управління підприємством мають місце як проблеми, пов'язані із ситуацією в країні, а саме недостатність фінансових ресурсів, недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом тощо, так і проблеми

внутрішніх інститутів управління – недостатній розвиток організаційних структур управління, опір змінам, нерозвиненість або відсутність корпоративної культури підприємства, недостатнє інформаційне забезпечення управління персоналом.

Враховуючи вищевикладене, розглянемо моделі життєвого циклу управління із проєкцією їх етапів на внутрішні інститути управління підприємством.

Життєвий цикл управління починається з етапу накопичення інформації (першого етапу), причому процеси збору інформації формалізовані. На даному етапі важливими є способи збору та організації інформації, для чого можна застосувати інформаційні технології. Інформація має збиратись з різноманітних джерел, частина з них знаходиться в Інтернеті у відкритому доступі, частина зберігається в так званих сірих базах (з нестандартним кодуванням інформації), куди доступ за звичайними запитами неможливий і потрібно застосовувати елементи бізнес-розвідки. Тим не менш, легальний моніторинг Інтернету дає можливість збору до 96% потрібної інформації. Цей етап на сьогодні дає добрі результати для тих підприємств, які мають потужні аналітичні системи. В структурі внутрішніх інститутів управління аналітична інформація повинна надходити до членів правління та наглядової ради. Перші оформлюють інформацію у необхідну форму для подання, а другі на її основі оцінюють попередні дії ради директорів.

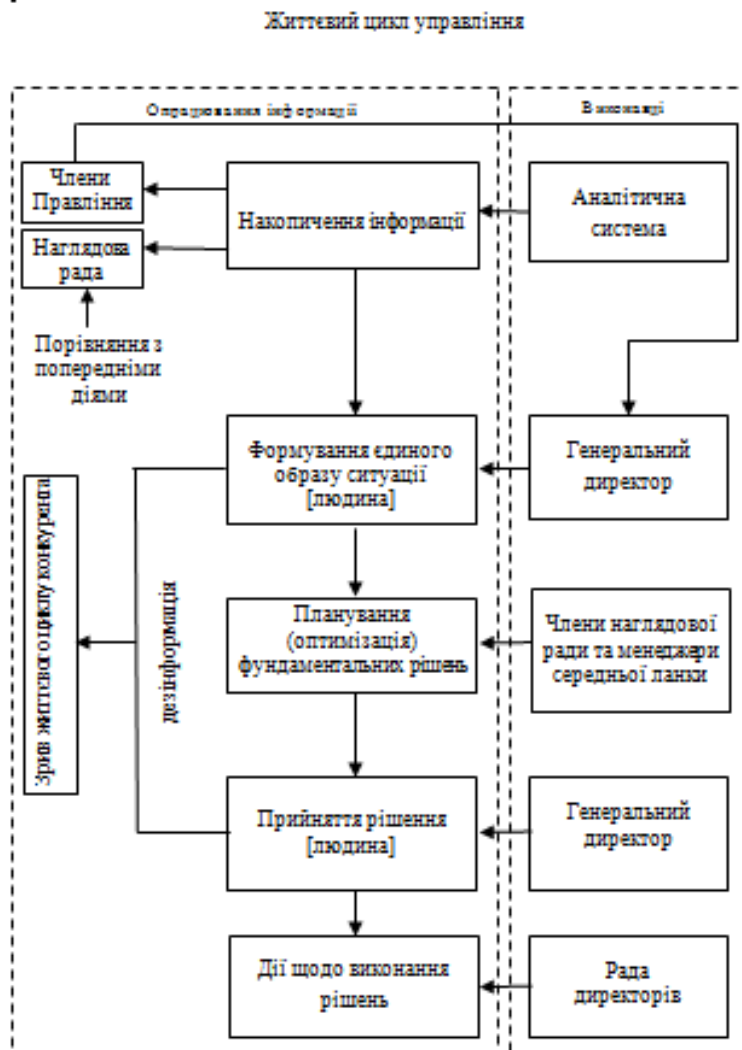
Наступний етап (другий етап) – формування єдиного образу ситуації, цілісної картини реальності. Сучасні технології OLAP-кубів дещо допомагають у формуванні такої картини, але цю роботу неможливо перекласти на комп'ютери повністю, тому важливим елементом етапу є людина з евристичними здібностями. Формування єдиного образу ситуації надзвичайно важливе, тому що з розрізнених фрагментів попереднього етапу формується структура зв'язків між фактами, без якої подальші етапи управління неефективні. Цю задачу, як правило, виконує генеральний директор Правління, який за своїм статусом володіє максимальною інформацією та повинен приймати остаточне управлінське рішення.

Третій етап – етап планування, на якому відбувається оптимізація фундаментальних рішень. Автоматизація суттєво пришвидшила даний процес, тепер для адекватного управління потрібно формувати оптимізаційну структуру на протязі декількох днів. Цю роботу виконують директори – члени ради директорів.

Четвертий етап – етап прийняття рішення, повна відповідальність за який знов лягає на генерального директора. Суттєвим моментом даного етапу є формальне незнання поведінки конкурентних підприємств, тому доводиться приймати рішення в умовах неповноти інформації. Адекватність рішення повністю залежить від людини.

П'ятий етап – етап дій, який піддається повній автоматизації, тому швидкість його виконання залежить тільки від рівня комп'ютеризації інформаційних процесів підприємства. Займаються впровадженням даного етапу директори правління (ради директорів).

Весь цикл неперервно повторюється у часі, виграють ті підприємства, в яких цей цикл проходить за менший інтервал часу, або рішення і дії є більш адекватними. Можливий ще один спосіб перемоги в бізнесі – це зрив життєвого циклу конкурента. Це може відбуватись на другому та четвертому етапах, де результат дій залежить від людини. Потрібно організувати зовнішню інформацію таким чином, щоб людина – генеральний директор – прийняла невірне рішення (рис. 1).



\*Джерело: побудовано автором на основі [9].

Рис. 1. Дії персоналу підприємства згідно «рольового» підходу щодо реалізації життєвого циклу управління

Представлений вище цикл називається циклом «Червона зірка» і був розроблений професором Варшавським. Є більш відомий у менеджменті цикл – цикл Бойда, який був адаптований з «Червоної зірки» до американської ментальності. Цикл Бойда складається з чотирьох етапів, на відміну від циклу Варшавського він не містить другого етапу – формування цілісної картини ситуації. Цей цикл широко відомий: Плануй – Вирішуй – Дій – Перевірйай. Детально прописаний цикл Бойда в стандарті СoвІТ 4.1.

СОВІТ 5 містить вказівки на перелік ролей управлінського персоналу підприємства і структур, що необхідно для вдосконалення внутрішніх інститутів управління підприємства. Вказані ролі не обов'язково співпадають з фактичними ролями на підприємстві, тим не менш, вони можуть допомогти у складанні списку ролей і структур. Для управління підприємством це означало б введення у штат ради директорів ще директорів, що відповідають за вказані бізнес-процеси. Коротко опишемо всі ролі для структур.

1. Рада директорів – група вищих виконавчих та операційних директорів підприємства, які відповідають за керівництво підприємством і контролюють ресурси підприємства.

2. CEO – вищий керівник підприємства, що відповідає за управління підприємством.

3. CFO – вищий керівник підприємства, що відповідає за всі аспекти управління фінансами, включаючи фінансові ризики, контроль, точність та надійність рахунків підприємства.
4. COO – операційний директор – вищий керівник підприємства, що відповідає за операційну діяльність підприємства.
5. CRO – вищий керівник підприємства, що відповідає за управління ризиками в масштабі всього підприємства.
6. CIO – вищий керівник підприємства, що відповідає за відповідність IT-стратегії та бізнес стратегії, також за планування, забезпечення IT-ресурсами і рішень для підтримки виконання бізнес-задач.
7. CISO – директор з інформаційної безпеки – вищий керівник підприємства, що відповідає за безпеку інформації підприємства.
8. Керівник бізнес-підрозділу – вищий керівник підприємства, що відповідає за щоденну діяльність бізнес-підрозділу.
9. Власник бізнес-процесу – особа, що затверджує параметри виробництва виконання задач процесу, міри по вдосконаленню процесу та змін в процесі.
10. Стратегічний комітет по IT – група вищих керівників підприємства, призначених Радою директорів, щоб забезпечити впевненість Ради директорів у тому, що їх інформують по важливих питаннях, пов'язаних з IT.
11. Управляючий комітет програм/проектів – група зацікавлених осіб та експертів, які затверджують рекомендації з питань програм і проектів, включаючи управління і моніторинг планів, виділення ресурсів, створення цінностей та управління ризиками програми чи проекту.
12. Рада з архітектури – група зацікавлених осіб та експертів, які затверджують рекомендації з питань архітектури, політики і стандарти архітектури.
13. Комітет з управління ризиками підприємства – група керівників, які затверджують рішення, що необхідні для спільної роботи та пошуку компромісів, підтримують діяльність по управлінню ризиками на рівні підприємства (ERM). Для консультування Комітету може бути створена окрема Рада по IT-ризикам.
14. Керівник служби управління персоналом – вищий керівник підприємства, що затверджує плани і політики в області управління персоналом підприємства.
15. Забезпечення відповідності вимогам – підрозділ підприємства, що відповідальний за розробку рекомендацій з відповідності до законодавства, регулятор вимог та контрактних обов'язків.
16. Аудит – підрозділ підприємства, що відповідає за проведення внутрішніх аудитів.
17. Керівник підрозділу архітектури – керівник, що відповідає за процес управління архітектурою підприємства.
18. Керівник підрозділу розробки – керівник, що відповідає за процеси розробки рішень.
19. Керівник підрозділу IT-експлуатації – керівник, що відповідає за операційне середовище та інфраструктуру IT.
20. Проектний офіс – підрозділ, що відповідає за підтримку менеджерів проектів і програм, за збір, оцінку і звітність по веденню проекту.
21. Відділ управління інвестиціями (VMO) – секретаріат по управлінню портфелями інвестицій і послуг, відповідає за розробку рекомендацій по можливостям інвестування і бізнес-обґрунтування, рекомендації по методах і контролю практики керівництва і управління та звітність стану і отримання віддачі від інвестицій.
22. Сервіс-менеджер – співробітник, що керує розробкою, впровадженням, оцінкою та поточним управлінням нових продуктів і послуг для конкретного замовника.
23. Менеджер з інформаційної безпеки – співробітник, що управляє, проектує, контролює і оцінює безпеку інформації на підприємстві.

24. Менеджер з неперервності бізнесу – співробітник, що управляє, проектує, контролює і оцінює можливості організації по управлінню неперервності бізнес-діяльності для забезпечення роботи критично важливих функцій підприємства після збоїв.

25. Менеджер по управлінню персональними даними – співробітник, що відповідає за моніторинг ризиків і впливу законів про захист персональних даних на бізнес. Інша назва – менеджер з захисту даних.

Ряд позитивних прикладів важливості ефективного керівництва, як і деякі труднощі діяльності підприємств всесвітнього масштабу, що відбулись за останні десятиріччя, змусили підприємства приділяти суттєво більшу увагу поняттю «керівництво». COBIT 5 пропонує цілісну методологію, що має допомогти у розв'язанні задач керівництва, управління і управління персоналом на підприємстві. Методологія COBIT 5 універсальна і може бути корисною підприємствам будь-якого масштабу і сфери діяльності. В основу методології покладено 5 принципів: відповідність потребам зацікавлених сторін; комплексний погляд на підприємство; застосування єдиної інтегрованої методології; забезпечення цілісності підходу; розподіл керівництва і управління.

Зупинимося детальніше на другому принципі «Комплексний погляд на підприємство». Методологія COBIT 5 розглядає підприємство комплексно, пропонує цілісний і системний погляд на керівництво, управління та управління персоналом (рис.2).



Рис. 2. Керівництво, управління, ключові ролі, види діяльності та відносини в управлінні персоналом підприємства у відповідності з COBIT 5

Джерело: побудовано автором на основі [9].

Як можна побачити, перелік функціональних служб на сучасному підприємстві великий, практично ні одне підприємство не має структури, що повністю включає в себе перелічені ролі та структури. Для успішного управління персоналом пропонуємо врахувати і впровадити принцип 5, який запроваджується стандартом COBIT 5 і полягає у відмінності ролей керівництва та управління.

У СОВІТ 5 чітко розмежовано поняття керівництва і управління. Керівництво забезпечує впевненість у досягненні цілей підприємства шляхом збалансованої оцінки потреб зацікавлених сторін, існуючих умов та можливих варіантів; встановлення напряму розвитку через прийняття рішень, постійного моніторингу відповідності фактичної продуктивності і степені виконання вимог встановленим напрямом та цілям підприємства [9; 10]. У більшості випадків обов'язки з керівництва в організації виконує Рада директорів, який очолює Голова Ради директорів.

Управління – це планування, побудова, виконання і відслідковування діяльності персоналу у відповідності до напряму, який заданий керівництвом, для досягнення цілей підприємства. В більшості випадків, обов'язки управління на підприємстві виконують виконавчі директори, яких очолює генеральний директор.

З визначень керівництва та управління ясно, що вони включають у себе різні види діяльності, відповідальність за виконання яких лягає на різні особи. Але, враховуючі задачі керівництва (оцінювати, скеровувати та відслідковувати), для забезпечення ефективності і раціональності системи керівництва треба організувати взаємодію між керівництвом та управлінням. На високому рівні це представлено у вигляді факторів впливу: процесів, інформації, організаційної структури, принципів – політики та підходів, культури – етики та поведінки, осіб – навичок та компетенцій, послуг та інфраструктури.

Рекомендовано впроваджувати процеси керівництва і управління персоналом на підприємстві так, як показано на рис. 3.

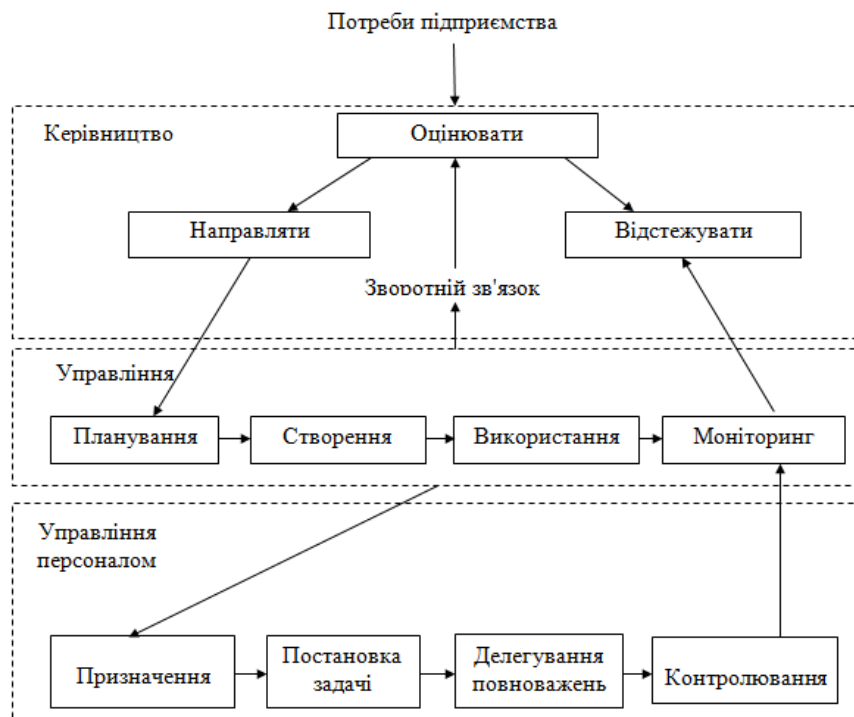


Рис. 3. Взаємозв'язок та послідовність інформаційних потоків між процесами керівництва, управління та управління персоналом

**Висновки.** У сучасних умовах господарювання для підвищення ефективності діяльності підприємства та спроможності конкурувати на ринку доцільно змінити парадигму управління ним, орієнтовану на запровадження системи управління персоналом з урахуванням ролей управлінського персоналу та структур у відповідності до СОВІТ 5.

Перш за все для успішного управління персоналом підприємства потрібно врахувати і впровадити принцип відмінності ролей керівництва та управління. Задачі керівництва – оцінювати, скеровувати та відслідковувати. Задачі управління – планування, створення, використання, моніторинг, що разом формує рольовий підхід до системи управління персоналом підприємства.

Життєвий цикл управління відображений у таких стандартах як COBIT 4.1, COBIT 5, хоча й присвячений ІТ-управлінню, але його основні ідеї необхідно переносити на структуру внутрішніх інститутів управління персоналом підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Бойко О.В. Застосування маркетингу в сфері управління персоналом / О. В. Бойко, О. М. Соловей // *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент.* – 2012. – Вип. 9(1.1). – С. 50-59.
2. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – Видання друге, перероблене й доповнене. – К.: «Кондор», 2006.
3. Побережна, Г.Р. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації [Текст] / Г. Р. Побережна // *Економіка АПК.* – 2000. – №1. – С. 78-83.
4. Ващенко Н. В. Сутність парадигми “управління підприємством через управління персоналом” / Н. В. Ващенко // *Бізнес Інформ.* – 2013. – № 11. – С. 266-273.
5. Зайцева Т. В. Управление персоналом. Серия: профессиональное образование / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: Форум, 2009. – 336 с.
6. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ. / Друкер Питер Ф. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг / Пер. с англ. ; под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – С-Пб. : Питер, 2009. – С. 94 -101.
8. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэндл; пер. с англ. под ред. Н. Яцука. – М.: Эксмо, 2012. – 320 с.
9. COBIT 5: Бизнес-модель по руководству и управлению ИТ на предприятии [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://www.wikiitil.ru/books/Cobit-5\\_frm\\_rus\\_0813.pdf](http://www.wikiitil.ru/books/Cobit-5_frm_rus_0813.pdf)
10. COBIT 5: модель оценки процессов [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://cleverics.ru/subject-field/articles/554-cobit5-pam>

**References (BSI):**

1. Bojko, O.V., Solovej, O.M. (2012) “Application of marketing in HR management”, *Ekonomichni nauky. Ser. : Ekonomika ta menedzhment*, no. 9(1.1), pp. 50-59 [in Ukrainian].
2. Krushel'nyts'ka, O.V., Mel'nychuk, D.V. (2006) *Upravlinnja personalom [Human Resource Management]*, K.: Kondor [in Ukrainian].
3. Poberezhna, G.R. (2000) “Motivation as a component of effective personnel management”, *Ekonomika APK*, no. 1, pp. 78-83. [in Ukrainian].
4. Vashhenko, N.V. (2013) “The essence of the paradigm “enterprise management through personnel management”, *Biznes Inform*, no. 11, pp. 266-273. [in Ukrainian].
5. Zajceva, T.V., Zub, A.T. (2009) *Upravlenie personalom [Human Resource Management]*, M. : Forum, 336 p. [in Russian].
6. Druker, Piter F. (2004) *Zadachi menedzhmenta v XXI veke [The tasks of management in the 21st century]*. M.: Vil'jams, 272 p. [in Russian].
7. Armstrong, M. (2009) *Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami [The practice of human resource management]*. S-Pb. : Piter, pp. 94 -101. [in Russian].
8. Flamgol's, Je., Rjendl, I. (2012) *Upravlenie strategicheskimi izmenenijami: ot teorii k praktike [Managing strategic change: from theory to practice]*. M.: Jeksmo, 320 p. [in Russian].
9. COBIT 5: Biznes-model' po rukovodstvu i upravleniju IT na predprijatii [COBIT 5: Business model for managing and managing IT in an enterprise]. Available at: [http://www.wikiitil.ru/books/Cobit-5\\_frm\\_rus\\_0813.pdf](http://www.wikiitil.ru/books/Cobit-5_frm_rus_0813.pdf) (access date December 13, 2016).
10. COBIT 5: model' ocenki processov [COBIT 5: Process Assessment Model]. Available at: <https://cleverics.ru/subject-field/articles/554-cobit5-pam> (access date December 13, 2016).

**Keywords:** enterprise, personnel management, management, role approach, life cycle of management.

**Ключові слова:** підприємство, управління персоналом, керівництво, управління, рольовий підхід, життєвий цикл управління.

**Ключевые слова:** предприятие, управление персоналом, руководство, управление, ролевой подход, жизненный цикл управления.