

УДК 65.012.32

**Василь НЕТЕПЧУК,**

*старший викладач кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування, Заслужений працівник освіти України, м. Рівне*

**Анна БОРИСЮК,**

*студентка четвертого курсу факультету менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ПРЕДМЕТІВ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ ПРИ ЗАСТОСУВАННІ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО І ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ**

*Проаналізовано зміст застосування функціонального і процесного підходів в управлінні, а також висвітлено переваги процесного підходу як вдосконаленого методу управління.*

**Ключові слова:** *бізнес, результативність і ефективність, функціональний підхід до управління, процесний підхід до управління, бізнес-процеси, система збалансованих показників ефективності.*

*Проанализирована возможность применения функционального и процессного подхода в управлении, а также освещены преимущества процессного подхода как усовершенствованного метода управления.*

**Ключевые слова:** *бизнес, результативность и эффективность, функциональный подход к управлению, процессный подход к управлению, бизнес-процессы, система сбалансированных показателей эффективности.*

*Analyzed the possibility of functional and process method of approaching in business management, also were reported the benefits of a process way as improved control method by the example of its application in an agricultural enterprise.*

**Keywords:** *business effectiveness and efficiency, functional approach to management, process approach to management, business processes, balanced performance.*

**Актуальність і постановка проблеми.** Динамічність сучасного бізнес-середовища проявляється у змінах потреб споживачів, технологіях, співпраці з постачальниками, у економічній нестабільності ділового світу в цілому. Зазначені складові є визначальними у виборі методів управління, що мають забезпечити підвищення результативності, ефективності управління організацією і біз-

несом. Саме тому вітчизняні вчені і практики менеджменту знаходяться у безперервному пошуку інструментів і методів управління, що забезпечать якнайвищу прибутковість бізнесу.

Успіх ділового життя, насамперед, залежить від вибору алгоритму розбудови бізнесу, при визначенні якого надважливе значення займає побудова і управління організацією як соціальним утворенням (обладнання, персонал, функціональний поділ, побудова взаємозв'язків), що має забезпечити бажану ефективність і результативність діяльності. Сьогодні в Україні бізнес для своєї розбудови і розвитку, як правило, застосовує функціональний підхід, що має ряд недоліків. Вдосконаленим методом управління бізнесом є процесний підхід, який створює кращі передумови пристосовування до змінного, динамічного і часто непередбачуваного бізнес-середовища.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Дослідження особливостей застосування процесного і функціонального підходів в управлінні організацією відображено у роботах вітчизняних і зарубіжних вчених: Андрієнко В., Єліферов В., Ладико І., Каблашова І., Репін В., Федюкін В., Андерсен Б., Беккер Й., Давенпорт Т., Масаакі І., Робсон М., Ротер М., Шука Д., Хаммер М., Чампі Д., Харрінгтон Д., Шеєр А.

**Метою** статті є:

- визначення предметів управлінського впливу для ефективного розвитку бізнесу в умовах швидкозмінного сучасного бізнес-середовища;
- формулювання переваг процесного підходу як вдосконаленого методу управління на прикладі його впровадження у сільськогосподарському підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна вітчизняна практика розбудови і розвитку бізнесу розглядає функціональний підхід як домінуючий і який розглядає підприємство як певний механізм, що володіє набором функцій. Ці функції розподіляються серед підрозділів, співробітників підприємства залежно від своєї спеціалізації. При цьому функція розглядається як сукупність однорідних дій і операцій щодо виконання завдань, які необхідно розв'язувати для забезпечення життєдіяльності компанії.

Управління, згідно з теорією А.Файоля, передбачає 5 функцій: передбачення, організація, розпорядництво, узгодження і контроль. Вони спрямовані на забезпечення узгодженості усіх операцій, які формулюють зміст діяльності організації:

- 1) технічні (виробництво, виготовлення, переробка);
- 2) комерційні (купівля, продаж, обмін);
- 3) фінансові (залучення капіталів та управління ними);
- 4) охорона майна й осіб;
- 5) облікові (інвентар, баланс, витрати, статистика);
- 6) адміністративні (передбачення, організація, розпорядництво, узгодження і контроль).

Проте варто зазначити, що функціональний підхід до управління бізнесом є досить розпорошеним, а визначення функцій працівників – неконкретними і обмеженими в рамках підрозділу, де вони працюють. Як наслідок, працівни-

ки, виконуючи доручені вузькоспеціальні завдання, часто не усвідомлюють кінцевих результатів діяльності всього підприємства і власної ролі у загальному ланцюзі творення доданої споживчої цінності. Функціональна система примушує персонал добре виконувати функції, але не орієнтує його на досягнення результату, що є суттєвим недоліком у розвитку можливостей і реалізації потенціалу бізнесу. Варто взяти до уваги і те, що у більшості випадків дії на підприємстві не повинні бути ізольованими і не обмежуватися рамками одного підрозділу. При функціональному підході до управління насамперед страждають ефективність і результативність дій, а також клієнти організації і бізнесу. При цьому зменшується орієнтація діяльності підрозділів, його окремих працівників на створення бажаного кінцевого результату.

До недоліків функціонального підходу в управлінні бізнесом варто також віднести :

– незначне делегування повноважень і відповідальності, надмірна бюрократія;

– яскраво виражена орієнтація функціональних управлінців на збільшення чисельності персоналу і ускладнення організаційної структури;

– принцип керування «зверху-вниз» усередині функціональних структур, які суттєво ізольовані між собою.

Згідно теорії Джона В.Ньюстрона для побудови організації, у якій керівник і увесь персонал націлені на кінцевий результат, пов'язані єдністю інтересів щодо розвитку організації та бізнесу необхідно чітко сформулювати і постійно розвивати:

- філософію, цінності, бачення, задачі та цілі менеджменту;
- організаційну культуру;
- керівництво, комунікативну динаміку груп;
- якість трудового життя;
- мотивацію.

У формуванні і побудові організації, як інституції, важливу роль відіграють філософія управління, соціальне оточуюче середовище, а також формальні і неформальні організації.

Враховуючи вище зазначені складові у розбудові організації у кінцевому результаті її власники і виконавча дирекція отримують не лише матеріальні результати діяльності, але і зростаючий ступінь задоволеності працівників, їх індивідуальний ріст і розвиток, що є дуже важливим для загального розвитку компанії, її соціального організму. Головними визначниками організаційної поведінки при цьому є: люди (індивіди, групи), структура (окремі види робіт, взаємовідношення), технології (обладнання, комп'ютери і програмні продукти, матеріали).

Як наслідок, побудову організації і бізнесу можна сконцентрувати через управлінський вплив на:

- ✓ забезпечення позитивної динаміки фінансово-економічних показників;
- ✓ підтримання високого рівня довіри від споживачів та інших зацікавлених осіб;
- ✓ розширення об'єму продажу продукції;

- ✓ підтримання здатності випуску продукції, що задовольняє вимогу споживача;
- ✓ розвиток персоналу.

Дієвим інструментом прояву сконцентрованого управлінського впливу на розвиток бізнесу і організації процесний підхід, який у порівнянні із функціональним підходом є сприяє підвищенню результативності і ефективності управління.

Процесний підхід передбачає отримання бажаного результату через управління діяльністю і відповідними ресурсам як процесами. При цьому, увага фокусується на взаємозв'язку окремих однорідних сукупностей дій, кожна з яких, у свою чергу, є процесом. Основою процесного управління є бізнес-процес.

Бізнес-процес – це будь-яка діяльність, що має «вхідний» продукт, додає до нього вартість і забезпечує «вихідний» продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача. При цьому під «входом» розуміємо матеріали та інформацію, що необхідні для створення вихідних потоків, а під «виходом» – результат трансформації «вхідного» продукту [1, с. 43].

Перевагою формування управління організацією за допомогою процесного підходу є те, що акцент ставиться не на ієрархічному підпорядкуванні у функціональних підрозділах, а на створенні проектних команд, де визначається власник процесу – відповідальний за перебіг та результат (продукт) всього процесу в цілому, в тому числі і за погоджену роботу окремих функціональних підрозділів. Роль власника процесу полягає не в тому, щоб управляти повсякденною рутиною кожної із складових частин процесу, а в тому, щоб управляти створенням у кінцевому продукті додаткової цінності з точки зору споживачів процесу.

Згідно моделі М. Портера ланцюжок бізнес-процесів управління організацією включає 3 групи процесів:

- 1) інноваційні процеси: ідентифікація потреб споживача та розробка дизайну проекту;
- 2) операційні процеси: виробництво і продаж продукту;
- 3) процеси післяпродажного обслуговування: обслуговування, підтримка клієнта і визначення рівня задоволеності споживача.

Всі бізнес-процеси при цьому піддаються вимірюванню і аналізу для проведення корегуючих та попереджуючих дій керівництвом з метою оптимізації результатів функціонування бізнесу.

Послідовність процесів регулюється оцінкою продукту попереднього процесу внутрішнім споживачем, який має потребу у даному продукті для забезпечення процесу створення ним власного продукту, що призначений для обумовленого внутрішнього або кінцевого потенційного зовнішнього споживача.

При застосуванні процесного підходу передбачають [3, п.02]:

- a) розуміння і виконання вимог споживача;
- b) необхідність розгляду процесів з точки зору споживчої цінності, що вони створюють;
- c) досягнення результативності і ефективності в робочих характеристиках процесів;

d) постійне покращення процесів, що базується на об'єктивності їх вимірювання.

Процесний підхід покладено в основу моделі системи збалансованих показників ефективності (СЗПЕ) [2, с. 98-99], яка дозволяє планувати, оцінювати і вимірювати бізнес у чотирьох площинах: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси і персонал. Модель СЗПЕ можна використати для управлінської координації діяльності всіх працівників в одне ціле, узгодженого розвитку організації і бізнесу.

Система збалансованих показників ефективності (СЗПЕ) дозволяє:

- ✓ чітко сформулювати стратегію і перевести її у площину конкретних стратегічних задач;
- ✓ керувати бізнесом як єдиним цілим;
- ✓ чітко і однозначно фіксувати цінність результатів праці кожного із членів команди і більш повно реалізувати потенціал команди;
- ✓ забезпечити адекватне сприйняття цілей і задач, що стоять перед кожним зокрема та командою в цілому;
- ✓ забезпечити ефективний поділ влади шляхом фіксації переліку норм, правил і принципів прийняття рішень;
- ✓ забезпечити етичність і дієву ефективність вирішення соціальних проблем;
- ✓ досягти бажаної прозорості стану бізнесу, адекватно оцінювати його стан і передбачати можливі сценарії розвитку.

Прагнення вищого керівництва досягти бажаного фінансового результату, при розгляді функціонування бізнесу як процесу, дозволяє трансформувати зміст управлінського впливу на його суб'єкти. Наприклад, при функціональному підході до управління для керівника важливим є те, чи розуміє працівник свої функції. Процесний же підхід передбачає не лише знання працівником своїх обов'язків і функцій, але й розуміння того, як його робота вписується у загальний контекст роботи організації. Функціональний підхід робить акцент на забезпечення результату окремого працівника, що далеко не завжди забезпечує позитивний результат роботи організації в цілому. Процесний же підхід орієнтований, перш за все, на забезпечення задоволення потреб і запитів клієнта, - клієнт є саме тим індикатором, що показує правильність напрямку розвитку організації, від є основним фундатором прибутків бізнесу та існування організації загалом.

### **Висновок**

Застосування процесного підходу створює для менеджменту можливість прояву концентрованого управлінського впливу на суб'єкти структури організації і бізнесу, отримати додаткові переваги у пристосовуванні їх до динамічно-змінного, непередбачуваного бізнес-середовища, підвищенні результативності і ефективності бізнесу, інноваційності його розвитку.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Нетепчук В.В. Системи управління якістю. –Рівне: НУВГП, 2007. – 194с.

2. Р.Нортон, Д.Каплан. Система збалансованих показників ефективності. – М.: Виліс. 2004.- 428с.
3. Стандарт ISO 9001-2008. Системи менеджменту якості. Вимоги.