

УДК 65.01:336

О.М.Загородна канд. економ. наук, доц.  
ТНЕУ, Україна

## **ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТА ПРОЦЕСНИЙ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ**

**О. М. Zahorodna Ph.D., Assos.Prof.**

### **FUNCTIONAL AND PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT**

На більшості вітчизняних підприємств система управління є функціонально-орієнтованою, що базується на використанні його організаційної структури. Для неї характерні чітка ієрархічність, спеціалізація робіт з розподілом за структурними підрозділами (бюро, відділи, цехи і т.п.). Поряд з позитивними характеристиками такого підходу (простота формування організаційної структури; зниження витрат через спеціалізацію операцій та централізацію функцій), власні спостереження та огляд літературних джерел [1; 2; 3] дозволили виділити ряд його негативних сторін, а саме:

- більша зацікавленість відділів у реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей організації, що може призвести до міжфункціональних конфліктів. Операційний процес поділений на окремі не пов'язані між собою фрагменти робіт, що формують проміжні результати діяльності і не зацікавлює персонал в кінцевих результатах – рості прибутку і вартості підприємства;

- співробітники кожного підрозділу виконують лише строго відведені функції, і не відповідають за загальний результат, відповідальність за діяльність підприємства покладається на вище керівництво;

- складність міжфункціональної координації та низька оперативність і адаптивність до мінливих ситуацій. Обмін інформацією між структурними підрозділами здійснюється через керівників, що веде до значних втрат через сповільнення їх реакції на події, що відбуваються;

- вузькість спеціалізації персоналу. Менеджери формуються як фахівці і набувають досвіду в одному функціональному відділі, що заважає розвитку в них навичок системного підходу до вирішення проблем і, відповідно, обмежує підготовку в організації менеджерів, здатних вирішувати завдання стратегічного управління.

Згідно з процесним підходом, управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, а кожний процес – як сукупність цілеспрямованих операцій (підпроцесів). Реалізація цього принципу кардинально змінює підхід до управління, основою якого, є ієрархічна організаційна структура. Бізнес-процеси дозволяють реалізувати всі види діяльності суб'єкта господарювання. Для конкретного виду робіт, що входять у процес діяльності, встановлюють відповідні параметри, які і визначають їх місце у загальній послідовності робіт, умови ініціації та термін виконання.

Реалізація процесного підходу до управління передбачає дотримання наступних умов: визначення процесів та порядку їх застосування підприємством; визначення послідовності і взаємодії процесів; визначення критеріїв та методів, які забезпечують результативність процесів та контроль за їх функціонуванням; забезпечення ресурсами та інформацією, необхідних для підтримування функціонування й моніторингу цих процесів; проведення спостережень, вимірювань та аналізу цих процесів; прийняття заходів, необхідних для досягнення цільових показників результативності та постійного їх удосконалення.

Переваги процесного підходу полягають у наступному:

- вимірником якості і цінності продукції є задоволеність замовника;
- кожен співробітник прив'язаний до кінцевого результату і відповідає за його

якість;

- обмін інформацією здійснюється усередині робочої групи бізнес-процеса, що виключає її спотворення, а також значно скорочує терміни передачі інформації від одного суб'єкта бізнес-процеса до іншого; унаслідок чого підвищується оперативність і адаптивність діяльності компанії;

- розглядаючи весь процес створення цінності від початку і до кінця, можна оптимально планувати ресурси; це приведе до скорочення невиправданих витрат і максимально дозволить просліджувати інвестиції, вкладені в проект по створенню цінностей;

- розглядаючи всю послідовність дій із створення цінності дозволить побачити, на якому етапі закладається та або інша якість, можна шляхом застережливої дії уникати браку, досягати максимальної якості і усувати непотрібні втрати.

Вивчення теорії і практики процесного підходу до управління дає можливість стверджувати про існування двох основних варіантів ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві: узгодження бізнес-процесів з існуючою функціонально-ієрархічною структурою [1]; виділення наскрізних процесів, не пов'язаних з межами структурних підрозділів підприємства [2].

Слід зазначити, що формування наскрізних бізнес-процесів пов'язане з певними труднощами. Серед яких можна виділити: складність взаємодії керівників підрозділів з «власниками» бізнес-процесів; складність механізму управління; необхідність створення додаткової узгоджувальної інстанції при розподілі ресурсів; ріст тривалості часу, необхідного на обґрунтування і прийняття управлінських рішень, суб'єктивізм при виокремленні бізнес-процесів, підпроцесів та окремих операцій і т.п.

Враховуючи вказані негативні моменти, вважаємо більш прийнятним для підприємств другий варіант ідентифікації бізнес-процесів. Це дозволить узгодити бізнес-процеси з існуючою організаційною структурою підприємства та функціями підрозділів з бізнес-процесами, грамотно виділяти межі останніх, коректно узгоджувати взаємодію між власниками, замовниками, виконавцями, керівниками структурних підрозділів. Такий підхід до виділення бізнес-процесів сприятиме успішному господарюванню..

### **Література**

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер. с англ. С. Ариничева. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.

2. Безгін К. С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством [Електронний ресурс] / К. С. Безгін, І. В. Гришина // Вісник економічної науки України. – 2009. – №2. – С. 3–7. – Режим доступу : <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45271/1-BEZGIN.pdf?sequence=1>. – Назва з екрану.

3. Серединська І.В. Особливості інтегрування систем вартісно-орієнтованого управління підприємствами : монографія / І. В. Серединська, В. М. Серединська; за заг. ред. Н. Б. Кирич. – Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2015.– 354 с.