

**А.О. Черчата**, канд. екон. наук, доц. (ПДАБА, Дніпро)

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

В практиці підприємств склалися і набули поширення такі підходи до управління, як системний, структурний, функціональний, процесний.

При системному підході організація розглядається як система взаємопов'язаних елементів (люди, структура, завдання, технології), орієнтованих на досягнення певної мети в умовах змінного зовнішнього середовища. Головне завдання зводиться до встановлення заданого стану функціонування системи, передбаченого плануванням. Проте застосувати системний підхід на практиці досить складно. Оскільки великомасштабні системи є досить складними, важко відстежити взаємодію безлічі підсистем усередині підприємства та встановити межі систем, що може призвести до накопичення зайвих й непридатних даних або до часткового вирішення проблем.

Структурний підхід орієнтований на використанні різних типів організаційної структури підприємства, організація і управління діяльністю здійснюється за структурними елементами (відділами, департаментами, цехами), а їх взаємодія – через посадових осіб (начальників відділів, департаментів і цехів) і структурні підрозділи більш високого рівня. Недоліками структурного підходу до управління діяльністю вважають:

– утруднений повний опис технологій виконання роботи, в основному існує тільки їх фрагментарний (на рівні структурних елементів) опис;

– відсутність відповідального за кінцевий результат, зацікавленості в кінцевому результаті, а також орієнтації на кінцевого споживача;

– значні витрати часу на передачу результатів між підрозділами.

При функціонально-орієнтованому підході за кожною структурною одиницею закріплені ряд функцій, описана область відповідальності, сформульовані критерії діяльності. Горизонтальний зв'язок між структурними одиницями слабкий. Вертикальний зв'язок «начальник – підлеглий» досить сильний. Функціонально-структурна модель заснована на універсальному принципі розподілу праці між підрозділами, із закріпленням за ними певних функцій (операцій).

Головним недоліком такої структури є те, що функції закріплюються за підрозділами часто різними методами, і в процесі діяльності підприємства відбувається приріст цих функцій. Крім того, такій структурі притаманні значні витрати на утримання адміністративного апарату.

Процесний підхід, який в даний час найбільш адекватно відображає виробничу структуру підприємства як структуру бізнес-процесів, містить системне бачення об'єкту управління, його структурну побудову, функціональну спрямованість бар'єрів, що перешкоджають оптимальному просуванню бізнес-процесів. Суть процесного підходу полягає в тому, що кожен співробітник забезпечує функціонування конкретних бізнес-процесів. Обов'язки, область відповідальності, критерії успішної діяльності для кожного співробітника сформульовані і мають сенс лише в контексті конкретного завдання або процесу. Горизонтальний зв'язок між структурними одиницями значно сильніший. Безумовна пріоритетність вертикального зв'язку «керівник – підлеглий» слабшає через підвищення значущості горизонтальної співпраці підрозділів підприємства.

Незважаючи на всі переваги процесного підходу, необхідно підкреслити, що саме функціональна спеціалізація забезпечує найменш витратне виконання окремих операцій в рамках бізнес-процесу. Враховуючи вищезазначене, ми вважаємо, що функції та процеси є рівнозначними поняттями управлінської діяльності та не можуть існувати окремо.

Результат і функціонального, і процесного підходів – це одночасне проектування організаційної структури (функціональних областей) та порядку взаємодії в рамках цієї структури (процесів). Ці підходи повинні застосовуватися паралельно. Основна відмінність процесного підходу полягає в тому, що він, в першу чергу, орієнтований не на організаційну структуру підприємства, не на функції підрозділів, а на бізнес-процеси, кінцевою метою виконання яких є створення товарів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів. При цьому система управління підприємством орієнтується як на управління кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами підприємства в цілому.

Таким чином, діяльність будь-якого підприємства можливо описати як взаємозв'язок бізнес-процесів та функцій, що функціонують в певній організаційній структурі.