УДК 658.51

Бурбело Н.О., здобувач, ст. к.е.н.,
Державний університет телекомунікацій

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

В статті розглянуті і систематизовані основні підходи до управління підприємством, проведений їх порівняльний аналіз. Також зосереджено увагу на суттєвій відмінності процесного та процесно-орієнтованого підходу в управлінні і основних результатах їх впровадження.

Постановка проблеми. Питання впровадження процесного підходу в управління підприємствами на сучасному етапі розвитку управлінської думки є досить значущим. Над ним працює велика кількість науковців і практиків. Вони вивчають і описують бізнес-процеси, дискутують через методи їх побудови і одноголосно доводять доцільність і необхідність орієнтації в управлінні на процеси а не функції.

Різні аспекти досліджень в сфері процесного й функціонального підходів до управління підприємством знайшли своє відображення в роботах зарубіжних[9] і вітчизняних вчених: Виноградова О.В, Тупкало В.М., Репин В.В., Макогон Ю. В., Поносова Е.В. та ін. [1, 6, 8]. Їх роботи спрямовані на визначення основних понять та формування основних підходів до управління. Водночас це питання залишається дискусійним; необхідність впровадження процесного підходу хоч і доведена, але потребує більш детальних методичних розробок.

Метою дослідження є систематизація підходів до управління підприємством, їх характеристика і порівняльний аналіз, а також дослідження факторів відмінності процесного і процесно-орієнтованого управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Узагальнюючи викладені в науковій літературі погляди, можна сказати, що поняття «підхід до управління» уособлює спосіб передачі повноважень, основні прийоми і характер комунікацій. Основні наукові підходи до управління підприємством теоретично опрацьовані, визначені і описані в літературі так само як закони, закономірності, методи і принципи. Виділяють 16 основних підходів до управління.

1. Системний підхід розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які мають вхід, вихід, зворотній зв'язок із зовнішнім середовищем і визначають її характер. Системний підхід будується на наступних засадах:

- процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення конкретних проблем і чіткого визначення цілей;
- існуючу проблему розглядають як цілісну систему, визначають наслідки кожного конкретного рішення;
- аналізують і визначають можливі альтернативні шляхи досягнення цілі;
- цілі окремих структурних підрозділів не повинні вступати в протиріччя з цілями самої організації;
- аналіз проблеми ведуть від абстрактного до конкретного;
- передбачають єдність аналізу і синтезу, логічного та історичного;
- виявляють в об'єкті дослідження різноякісні зв'язки та їх взаємодію [2].

2. Комплексний підхід в управлінській діяльності враховує не тільки економічні, екологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні наслідки прийняття рішень, але за необхідності демографічні і політичні аспекти менеджменту, їх взаємозв'язок [2].

3. Інтеграційний підхід націлений на поглиблення взаємодії суб'єктів управління, їх об'єднання, посилення взаємодії і взаємозв'язку між компонентами системи. Цей підхід базується на законі синергії [2, 6].

4. Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію управляючої підсистеми на споживача при плануванні виробництва окремих видів продукції. Пріоритетними питаннями в цьому підході є: підвищення якості і удосконалення асортименту продукції у відповідності із запитами споживачів, задоволення потреб споживачів, економія ресурсів за рахунок масштабів виробництва впровадження інновацій та ефективного менеджменту [2, 6].

5. Функціональний підхід розглядає діяльність як сукупність функцій, які необхідно виконувати [2]. Після визначення необхідних управлінських функцій розробляється декілька альтернативних варіантів і обирається кращий з них. При впровадженні функціонального підходу йдуть від зворотного – від потреб, внаслідок чого іноді створюють нові оригінальні об'єкти управління, що дозволяє покращити структуру організації, принципи роботи та ін.

6. Динамічний підхід розглядає об'єкт управління в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках і підпорядкованості [2, 6].

7. Відтворювальний підхід орієнтується на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими у порівнянні з конкурентами сукупними витратами на одиницю продукції [6].

8. Процесний підхід. Розглядає всі функції управління в єдності і постійних взаємозв'язках, які виконуються в певній послідовності. Управління розглядається як процес безперервних взаємопов'язаних дій (функцій), кожна з яких, в свою чергу, також складається з декількох взаємопов'язаних дій. Вони об'єднані зв'язуючими процесами комунікацій і прийняття рішень. При цьому керівництво розглядається як самостійна діяльність, яка впливає безпосередньо на підлеглих таким чином, щоб вони діяли в напрямі досягнення поставлених цілей [3].

9. Нормативний підхід встановлює нормативи управління за всіма важливими елементами підсистем менеджменту[6]. Нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності. Чим більше обґрунтованих нормативів по кожному елементу системи менеджменту, тим вище її організованість, рівень планування, обліку і контролю .

10. Кількісний підхід полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів тощо. Управляти можливо не тільки за допомогою слів, але й цифрових даних [6].

11. Адміністративний підхід складається в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, строків, елементів системи менеджменту в нормативних актах (наказах, розпорядженнях, вказівках, стандартах, інструкціях, положеннях тощо) [6].

12. Поведінковий підхід фокусується на допомозі працюючим в усвідомленні своїх можливостей, творчих здібностей шляхом застосування концепцій поведінкових наук до управління організацією. Основною ціллю такого підходу є підвищення використання трудових ресурсів [2, 6] .

13. Ситуаційний підхід заснований на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Не існує єдиного способу управління об'єктом, оскільки існує безліч факторів, як в самій організації, так і у зовнішньому середовищі. Самим ефективним методом в конкретній ситуації слід вважати той, який більш всього відповідає конкретним умовам і максимально адаптований до них. Ситуаційний підхід не є набором існуючих рекомендацій, це спосіб мислення. В ньому збережена концепція процесу управління, яка застосовується в усіх організаціях, але специфічні управлінські прийоми керівників можуть значно відрізнятися [6].

14. Підприємницький підхід. Заснований на системі поглядів на управління, в основі якого – уявлення про організацію як спілку підприємців, орієнтованих на безперервний пошук нових можливостей для само адаптації організації, працюючої в умовах нестабільного невизначеного зовнішнього середовища. Підприємницький підхід означає прояв ініціативи, самостійності, здібність взяти на себе ризик і відповідальність за створення, або впровадження чогось нового і організацію його виконання [6].

15. Стратегічний підхід базується на концепції управління, в основі якої лежить розробка і реалізація стратегії. Дозволяє прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі і підготувати організацію до найкращого використання своїх можливостей, мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Стратегічний підхід включає формулювання місії організації, визначення її цілей, проведення стратегічного аналізу, розробку і реалізацію стратегії, стратегічний контроль [2, 6].

16. Творчий підхід поєднує сукупність прийомів, які характеризують відношення до управління, як до свідомого процесу. Прояв творчого підходу – це пошук нетрадиційних рішень, використання нових методів, розробка власних оригінальних прийомів. Творчий підхід передбачає генерацію ідей, розробку і оцінку альтернатив, вміння запозичувати оригінальні ідеї і досвід з інших сфер, творчо використовувати їх в управлінні організацією. Основою творчого підходу є уявлення, інтуїція, фантазія, гнучкість мислення, сприйнятливість до нових ідей, вміння усвідомлювати накопичений досвід.

Подана класифікація відображає всі існуючі погляди на обґрунтування управлінських підходів і може викликати досить багато запитань і зауважень. Більшість науковців акцентують увагу тільки двох основних підходах – функціональному і процесному.

Таблиця 1

Характеристики процесного і функціонального підходів

Характеристика	Процесний підхід	Функціональний підхід
Загальна мета діяльності	Оптимальна організація діяльності, постійний розвиток	Отримання прибутку
Організаційна структура	Індивідуально адаптована	«під шаблон» (лінійна, функціональна, штабна…)
комунікації	Детально оцінюються за ефективністю, швидко оновлюються. Частіше горизонтальні.	Стійкі, консервативні. Вертикальні (за ієрархією).
Об’єкт контролю	Кінцевий результат	Технологія, рішення, процедури
Тип контролю	Поточний	Заключний
Критерій ефективності	Комплексний показник економічної ефективності, задоволення споживачів, показників якості.	Рентабельність
Здатність до адаптації	Висока	Низька
Основна цінність	Знання, інформація	Капітал
Адаптивність системи	Висока	Низька
Управління	Просте, направлене на процес	Складне через нарощення рівнів ієрархії
Основна концепція	Розвиток за органістичним типом	Розвиток за механістичним типом

П р и м і т к а. Таблицю складено за джерелами [6, 9] та доповнена автором.

Перехід від функціонального до процесного підходу можна вважати еволюційним, оскільки він був об’єктивно зумовлений розвитком підприємств ще у 80-х роках минулого століття. Питання підвищення ефективності функціонування підприємства через зниження вартості продукції при збереженні, чи навіть покращенні її якості, знайшло відповідь у швидкій реакції на зміну ринкових умов, здатності керівництва швидко і обґрунтовано приймати управлінські рішення. Саме тому потрібно було формувати масштабну інформаційну базу і застосовувати високотехнологічні способи її обробки. Розвиток комп’ютерних технологій і інформаційних систем дали новий потужний поштовх до

формування нових прийомів в управлінні і нового підходу – орієнтованого на процес. Сьогодні поняття «бізнес-процес» є ключовим для побудови організаційної структури управління підприємством, визначення концепції діяльності і навіть формування штату. Перехід до процесно-орієнтованого управління фактично означає переміщення акценту на управління діяльністю підприємства, а не структурами, як це властиво функціональному підходу. Протиріччям є вже те, що саме процесний підхід мав бути первинним, а для правильного набору функцій потрібно чітко регламентувати процеси. На практиці відбулось навпаки – саме управління за функціями і його помилки та недоліки стали вихідним матеріалом для формування процесного підходу, який дозволяє:

- націлювати персонал на результат (продукт, послугу), а не саму роботу;
- уникати дублювання і скорочувати витрати на управління;
- підвищити адаптивність підприємства через обґрунтованість необхідних змін і зменшення опору їм;
- забезпечити узгодженість операцій в рамках процесів і ліквідувати протиріччя в діях підрозділів;
- точно оцінити ефективність операцій в рамках процесу;
- розробити систему мотивації персоналу за результатами процесу.

При всіх висвітлених позитивних аспектах процесного управління, необхідно зазначити і його основний недолік – це складність його реалізації на практиці. Через необхідність регламентації і опису кожного процесу, документального оформлення відповідно до розроблених стандартів, більшість керівників відмовляються від реформування системи управління, навіть розуміючи її необхідність. Сьогодні викликають багато дебатів самі стандарти ISO, які потребують більш точного і обґрунтованого викладу вимог і критеріїв побудови бізнес-процесів [3]. Досить спірним аспектом є ще й те, що на практиці не існує «чистих» підходів. Керівники намагаються пом’якшити прояви недоліків завдяки комбінації різних прийомів і підходів в управлінні. Так, наприклад, щоб подолати недоліки лінійної організаційної структури і компенсувати слабкі місця функціональної, була розроблена і об’єктивно широко застосовувалася їх «гібридна» форма – лінійно-функціональна організаційна структура управління. Для компенсування слабких місць функціонального підходу розроблені засади процесного управління. Такі прийоми виправдані і раціональні. Саме перехідні форми, які розробляються як тимчасові, часто діють на постійній основі і заслуговують високої оцінки.

Вважаємо, що доцільно розмежувати поняття «процесне» і «процесно-орієнтоване» управління. Процесно-орієнтоване управління є умовно перехідним від функціонального до процесного і на прикладах багатьох підприємств залишається дієвим протягом довгого періоду часу. Саме через складність реалізації ідеї процесного підходу і неможливості швидкого і докорінного переходу на нові форми управління, «робочою» формою на практиці стає певна форма, яка задовольняє керівництво і забезпечує певну стадію змін. Вважаємо, що завершена, ідеальна форма процесної компанії є недосяжною, тому на практиці необхідно саме «орієнтуватися» на управління за процесами, і гармонійно поєднувати підходи і технології управління для забезпечення максимальних результатів діяльності.

Пропонуємо розглядати процесно-орієнтоване управління як системний підхід, але не з точки зору набору певних факторів, елементів і сил, поєднаних між собою, а як чітко організований систематизований процес ведення діяльності. Виходячи з цього погляду, розрізняємо систему з одного боку як об’єкт управління, а з другого – як сукупність заходів і прийомів ведення управлінської діяльності, вибудуваних в чітку послідовність.

Таким чином, розрізняємо системний підхід в управлінні за об’єктом і системний, процесно-орієнтований підхід за набором управлінських заходів. Його можна визначити більше як комплексний, оскільки він поєднує в собі як вертикальні лінії управління (функціональне спрямування), так і горизонталі (бізнес-процеси). Типова схема управління при процесно-орієнтованому підході може мати такий вигляд (рис. 1).

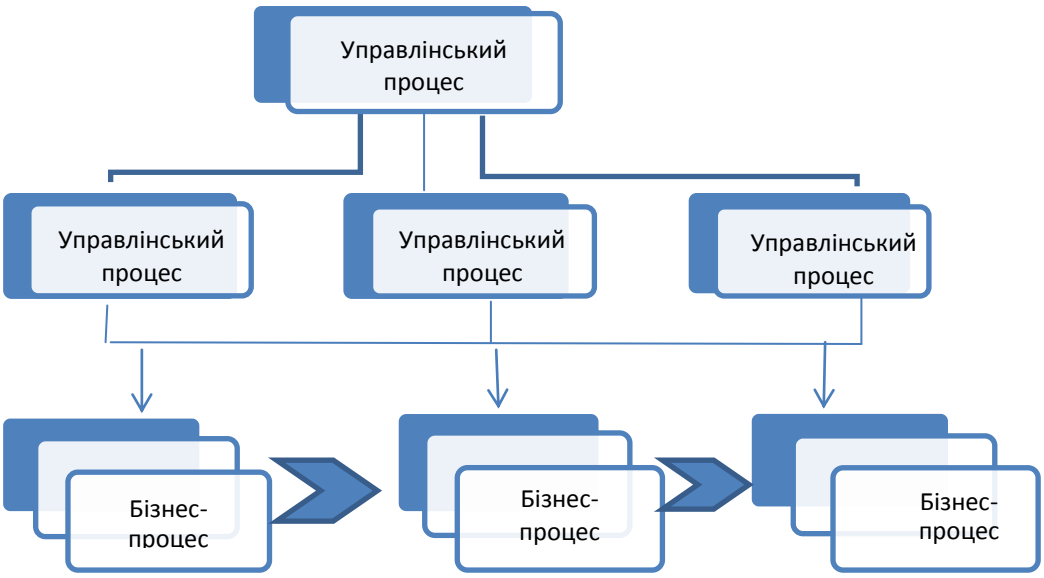

Рис. 1. Схема управління при процесно-орієнтованому підході

Бізнес-процеси доцільно розглядати як основні, оскільки вони утворюють ланцюг створення цінності для споживачів. Особливістю бізнес-процесів є їх горизонтальна спрямованість і множинність, яку потрібно організувати, впорядковувати і контролювати. Управлінський процес являє собою цикл PDCA за Е. Демінгом з різними його модифікаціями. Сам цикл являє собою відому модель безперервного покращення процесів, застосування якої дозволяє ефективно управляти діяльністю на системній основі і має на увазі вертикальні процеси в організації [11].

Вважаємо, що процесний підхід зосереджений виключно на побудові бізнес-процесів і повинен розглядатися як сукупність організаційних заходів, тоді як процесно-орієнтований підхід має більш широке і комплексне застосування і фактично є управлінням організацією і повинен включати набір як процесних, так і функціональних елементів.

Впровадження процесно-орієнтованого управління сьогодні на вітчизняних телекомунікаційних підприємствах пов'язане зі значними труднощами. По-перше це відсутність висококваліфікованих спеціалістів в даній сфері діяльності. Більшість теоретичних розробок належать авторству зарубіжних фахівців, причому не враховують галузеву специфіку, тому практикам – керівникам важко планувати і здійснювати реформування без чітких методичних розробок. Також дуже складно керівному персоналу змінити свій менталітет і побороти природній опір змінам. Другою проблемою є складність оцінки результатів праці персоналу через не речовий характер виробництва, а через це і відсутній чіткий механізм мотивації персоналу. По-третє, прагнення керівників уникати будь-яких реформ в управлінні через відсутність достатнього фінансування. Наявні резервні фонди і інвестиції використовуються для технічного вдосконалення, яке в першу чергу може забезпечити конкурентоздатність компанії в умовах швидкого зростання науково-технічного рівня галузі телекомунікацій.

Також потрібно зауважити, що очікувати швидкого і продуктивного результату від впровадження процесно-орієнтованого підходу недоцільно, оскільки воно потребує багато зусиль, коштів і часу. А ще потрібно врахувати значний опір змінам як з боку керівного персоналу, так і виконавчого і все через загрозу значного скорочення і важкої адаптації працівників до нових умов праці.

Вже на етапі опису і регламентації процесів стає зрозумілим, що весь документообіг необхідно зробити електронним, а персонал навчити і скоротити зайвий. Навчання персоналу потребує проведення спеціальних навчальних курсів, а організація робочого процесу - введення в роботу корпоративної інформаційної системи. Робочими і досить

складними моментами стають такі аспекти як: закупівля нового обладнання, що відповідає параметрам системи, покупка і інсталяція самої системи в роботу, доробка до вимог компанії, та забезпечення обслуговування системи.

Особливістю підприємств галузі телекомунікації є абсолютна безперервність виробничого процесу і проведення реформування повинно відбуватись без збоїв у роботі компанії, адже це може вплинути на якість обслуговування споживачів і їх негативній оцінці. В зв'язку з цим керівники повинні ретельно планувати будь-які зміни, розраховувати витрати і можливі доходи від реалізації цих планів, а також всебічно заохочувати персонал до сприяння реорганізації.

Для підвищення ефективності реформування, скорочення позапланових витрат і часу, доцільно залучати сторонніх експертів, оскільки проведення реорганізації компанії і впровадження змін повинно проводитись на основі наукових розробок і мати теоретичне обґрунтування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило встановити, що управління підприємством телекомунікацій в сучасних умовах потребує застосування процесно-орієнтованого підходу. Саме розробка і регламентація бізнес-процесів допоможе керівництву ефективно управляти компанією і бути конкурентоспроможними на ринку завдяки максимальному задоволенню потреб споживачів. В перспективі подальших досліджень є розробка методики і обґрунтування наукових засад ефективного і найбільш спрощеного переходу до процесно-орієнтованого підходу в управлінні підприємствами телекомунікацій.

Список використаних джерел

1. *Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О.В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 196 с.*
2. *Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584с.*
3. *ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.gerelo.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html*
4. *Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблий П.І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством. Навч. посібник. – К.: Кондор, 2007.*
5. *Контроллинг как инструмент управление предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2008.*
6. *Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В.Репин, В.Г.Елифиров – М.: Стандарты и качество, 2006. – 408 с.*
7. *Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009.*
8. *Тупкало С.В. Бизнес-модель и базовые правила синтеза системы процессного управления предприятием / С.В. Тупкало, В.Н. Тупкало // Зб. наук. пр. ХУ ПС. – Харків, 2010. – Вип. 4 (26). – С.155-164.*
9. *Шеер А.В. Моделирование бизнес-процессов / А.В. Шеер. пер. с англ. – М.: Весть-Метатехнология, 2000. – 205 с.*
10. *Янковский Н.А., Макогон Ю.В., Рябчин А.М. Инновационные и классические теории катастроф и экономических кризисов: Монография / под ред. Макогона Ю.В. – К.: "Освіта України", 2009.*
11. *Цикл Шухарта-Деминга [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/*

Бурбело Н. Проблемы формирования процессно-ориентированого похода в управлении телекомуникационным предприятием. В статье рассмотрены и систематизированы основные подходы к управлению предпричтием, проведен их сравнительный. Акцентировано внимание на существенном отличии процессного и процессно-ориентрованого похода в управлении и основних результатах их внедрения.

Burbelo N. Problems of formation of process-oriented campaign in the management of the telecommunications company.The basic and systematic approaches to enterprise management and their comparative analysis are considered in this article. Also the essential differences of process and process-oriented approach to management and the main results of their implementation are focused.

УДК 658.14

Гривківська С.М., к.е.н., доц.,
Міжгалузева академія управління

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА

У статті обґрунтовано теоретико-методологічні підходи щодо визначення сутності та структури фінансового механізму різних наукових шкіл та запропоновано авторське його визначення.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання вимагають реалізації нових вимог до формування сприятливого підприємницького середовища та адекватних методів його регулювання. Динамічні перетворення як необхідна передумова розвитку національної економіки, об'єктивні трансформаційні зміни у структурі її галузей потребують функціонування механізмів, функціональним навантаженням яких є врахування позитивного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, уникнення або запобігання негативного впливу небезпек чи загроз безперебійній діяльності суб'єктів фінансових відносин та стимулювання ефективності їх господарювання з окресленням стратегічних пріоритетів стійкого зростання за рахунок реалізації нових, прогресивних підходів, заходів, методів формування та використання фінансових ресурсів, що стає можливим завдяки розробці та функціонуванню фінансового механізму.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у розвиток теорії фінансів, зокрема дослідження окремих елементів, сутності, структури фінансового механізму на різних рівнях управління займались Л.І. Абалкін, В.І. Аранчій, М.М. Артус, В.П. Гмиря, О.Є. Гудзь, М.Я. Дем'яненко, О.П. Кириленко, Г.Г. Кірейцев, М.І. Крупка, А.М. Поддєрьогін, Н.С. Прокопенко, П.Т. Саблук, Ю.С. Серпенінова, О.М. Смірнова, П.А. Стецюк.

Разом з тим, віддаючи належне отриманим результатам, серед вчених не існує єдності щодо сутності фінансового механізму

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних підходів щодо визначення сутності та структури фінансового механізму.

Цілком логічним при визначенні поняття «фінансовий механізм» є розкриття сутності самого механізму, що трактується як машина, пристрій, система рухомих ланок, призначена для перетворення або передачі руху [1]. Термін *«механізм»* широко вживається в економічному аспекті і відображає послідовність і взаємозв'язок елементів якогось процесу (впливу, звільнення, ціноутворення, керівництва, взаємодії тощо), вказує на мету, з якою відбувається визначений процес, та його взаємозв'язок з іншими процесами. «Механізм» як економічна категорія має наступні ознаки:

– механізм – важливий елемент економічної системи;

– економічні механізми взаємопов'язані між собою та впливають один на одного;

– порушення одного механізму веде до порушення іншого;