1. Процесний підхід у менеджменті

Постійні зміни у економічному, зовнішньоекономічному політичному просторі потребують детального перегляду принципів та механізмів управління на рівні кожного підприємства. Системи управління більшості українських підприємств мають чітку функціональну направленість. Є Директор (керівник, генеральний директор), йому підпорядковані заступники за напрямками (директора за напрямками), яким підпорядковані підрозділи, що виконують певні функції.

В основі такої організації управління полягає принцип розмежування і спеціалізації труда Адама Сміта, описаний в його роботі „Исследование о природе и причинах богатства народов”, та виданий ще у кінці XVIII сторіччя. Зовнішня і внутрішня середа у якій зараз працюють організації, людські цінності з тих часів потерпіли суттєвих змін і тому такий підхід до управління організацією не є ефективним з наступних причин:

* у функціональному підході головним споживачем результатів труда виконавця є його безпосередній керівник. При сучасних тенденціях орієнтації на споживача, коли – „клієнт завжди правий”, „клієнт цар і бог”, такий підхід відразу відстороняє підприємство на останні позиції у конкурентній боротьбі за долю ринку.
* функціонально-орієнтована організація не стимулює зацікавленість працюючих у кінцевому результаті, оскільки системи оцінки іх діяльності у цілому відірвані від результативності підприємства у цілому. Бачення робітників у більшості не виходить за рамки підрозділів, в яких вони працюють, працівники не орієнтовані на цільові задачі підприємства.
* монопольне положення кожної служби у підприємстві призводить до того, що робітники ціх відділів вважають себе незамінними в організації, що у свою чергу призводить до невиправданої і часто руйнівної конкуренції між функціональними відділами і підрозділами організації
* більшість реальних великих процесів організації складається з багатьох функцій, тобто виходить за рамки одного підрозділу, виникає потреба у передачі інформації (чи продукту) в інший підрозділ, що призводить до великих накладних витрат, невиправдано тривалих термінах вироблення управлінських рішень, і як наслідок, втраті клієнтів. За підрахунками аналітиків час взаємодії між підрозділами розділяється таким чином: 20% — час роботи, 80% — передача результатів наступному виконавцю.
* серйозним недоліком ієрархічної функціональнальної структури є фундаментальний закон спотворення інформації при її передачі або закон інформаційної ентропії. ( Ентропія (інформаційна) — міра хаотичності інформації, невизначеність появи якого-небудь символу первинного алфавіту. За відсутності інформаційних втрат чисельно рівна кількості інформації на символ повідомлення, що передається.) Управляюча інформація, передається в основному за допомогою природньої мови, а будь-яка природна мова має інформаційну надмірність. Українська мова володіє 28% інформаційною надмірністю. У свою чергу інформаційна надмірність є джерелом спотворення суті повідомлення, тобто при проходжені інформації через чотири рівні управління ми маємо високу ймовірність отримання (близько 100%) спотворень від початкового повідомлення.
* Функціональна орієнтація управління досталася нам у спадщину від Радянського союзу, де основна спрямованість промисловості та науки була військова, для військових організацій така чітко певна ієрархічна функціональна структура управління виправдана обов'язковими (статутними) відносинами підлеглості і тими конкретними цілями, які перед ними ставляться.

Разом з тим, ще раз хочеться підкреслити, що основна діяльність (тобто діяльність, що приносить додаткову цінність) не здійснюється уздовж лінійно-функціональної ієрархії, оскільки тут мають місце тільки дозволи і накази. Вона пронизує підприємство у вигляді набору бізнес-процесів, які в більшості своїй ніким не управляються і ніхто за них не відповідає, тому що бізнес-процеси не описані і не документовані.

Комерційні і некомерційні організації виробляють продукти або надають послуги, тому вони можуть розглядатися як виробничі системи. У свою чергу, виробничі системи складаються з груп компонент, що працюють разом для досягнення кінцевої мети. Ці компоненти визначаються як процеси. Таким чином, виробнича система складається з групи взаємозв'язаних процесів, які забезпечують досягнення мети організації.

Розрізняють основні, процеси управління і процеси забезпечення.

*Основні процеси* . Призначення – створення основних продуктів. Результат основний продукт чи/та напівфабрикат для його виготовлення. Процеси знаходяться на шляху створення основних продуктів. Процеси додають до продукту цінність для споживача. Клієнти: зовнішні клієнти, кінцеві споживачі, внутрішні клієнти – інші процеси організації. Приклади: виробництво продукції, пошук клієнта, надання послуг.

*Процеси управління* - це процеси планування, організації, мотивації і контролю, необхідні для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації. Призначення – управління діяльностю усієї організації. Результат – діяльність усієї організації. Зацікавлені сторони: власники(інвестори), споживачі(клієнти), персонал(співробітники), постачальники та субпідрядники, суспільство(зовнішня середа). Приклади: управління фінансами, управління інвестиціями, аналіз діяльності та стратегічне планування.

*Процеси забезпечення* - формують інфраструктуру організації. Призначення – забезпечення діяльності основних процесів. Результат – ресурси для основних процесів. Діяльність процесів не стосується основних продуктів. Процеси додають для продукту вартість. Внутрішні клієнти – інші процеси організації. Приклади: матеріально технічне забезпечення, забезпечення зв‘язком, підготовка кадрів.

Як правило, не існує стандартного переліку бізнес-процесів, кожне підприємство повинне розробляти свій власний перелік бізнес-процесів.

1. **Планування, як загальна функція менеджменту.**

Кожна фірма, починаючи свою діяльність, зобов'язана чітко представляти потребу на перспективу у фінансових, трудових і інтелектуальних ресурсах, джерела їхнього одержання, а також уміти точно розраховувати ефективність використання наявних засобів у процесі роботи своєї фірми. У ринковій економіці підприємці не можуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, положені на них конкурентів, гак і про власні перспективи і можливості. При всьому різноманітті форм підприємництва існують ключові положення, які застосовуються практично в усіх сферах комерційної діяльності і для різних фірм, необхідні для того, щоб вчасно підготуватися, обійти потенційні труднощі і небезпеки, тим самим зменшити ризик у досягненні поставлених цілей. Розробка стратегії і тактики виробничо-господарської діяльності фірми є найважливішим завданням. Суть планування проявляється в конкретизації цілей розвитку всієї фірми та кожного підрозділу окремо на певний період; визначення господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації; виявлення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань. Таким чином, призначення планування як функції управління полягає в намаганні завчасно врахувати за можливістю всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією фірмою. Тому планування повинно забезпечити взаємозв'язку між окремими структурними підрозділами фірми, які включають всю технологічну ланку: наукові дослідження і розробки, виробництво та збут. Ця діяльність опирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналіз й оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси випливає необхідність зв'язку планування з маркетингом та контролем з метою постійного коригування показників виробництва і збут слідом за змінами попиту на ринку.

У залежності від змісту, мети і завдань виділяють такі форми планування та види планів:

1. форми планування в залежності від тривалості планового періоду: перспективне планування (прогнозування);

2. середньострокове планування;

3. поточне (бюджетне, оперативне) планування.

Види планів:

а) в залежності від змісту господарської діяльності - плани науково-дослідницьких та дослідницько-конструкторських робіт; виробництва і збуту; матеріально-технічного постачання; фінансовий план; б) в залежності від організаційної структури підприємства (фірми) -- плани виробничої дільниці; плани дочірньої компанії. Планування - це початковий етап управління. Однак це є не єдиний акт, а процес, який триває до завершення комплексу операцій, що плануються. Планування містить у собі визначення: кінцевої та проміжної мети; завдань, вирішення яких необхідне для досягнення мети; засобів та способів їх вирішення; необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу. Нині значна увага приділяється перспективному плануванню як інструменту централізованого управління. Таке планування охоплює період від 10-ти до 20-ти років (частіше 10-12 років). Воно передбачає розробку загальних принципів орієнтації фірми на перспективу (концепцію розвитку); визначає стратегічний напрям і програму розвитку, зміст і послідовність здійснення найважливіших заходів, які забезпечують досягнення поставленої мети. Перспективне планування допомагає приймати рішення з комплексних проблем діяльності фірми в міжнародному масштабі:

- визначення напрямів і розмірів капіталовкладень та джерел їх

фінансування;

- впровадження технічних новинок і прогресивної технології;

- диверсифікація виробництва й оновлення продукції;

- форми здійснення закордонних інвестицій в умовах придбання нових підприємств;

- удосконалення організації управління в окремих підрозділах і кадровій політиці.

В системі перспективного планування в залежності від методології і мети розрізняють довгострокове і стратегічне планування. В системі довгострокового планування використовується метод екстраполяції, тобто використання результатів показників минулого періоду і на основі визначення оптимістичної мети поширення декількох завищених показників на майбутній період, розраховуючи на те, що майбутнє буде краще, ніж минуле. Системи довгострокового планування застосовують в 70-80 відсотків найбільших японських корпорацій, які організують планування таким чином:

* вибираються 5 ключових стратегій і навколо них формують політику довгострокового розвитку;
* одночасно приймаються середньострокові плани для об'єднання стратегій в єдине ціле і ув'язки з розподілом ресурсів;
* вище керівництво визначає мету кожному підрозділу, а підрозділ розробляє кількісні плани досягнення цієї мети "знизу--доверху".

Стратегічне планування має на меті дати комплексне наукове обгрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку фірми на плановий період. За основу при розробці стратегічного плану беруть:

- аналіз перспектив розвитку фірми, завданням якого є виявлення тенденцій і факторів, що впливають на розвиток відповідних тенденцій;

- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завдання якого полягає у визначенні, наскільки конкурентоспроможна продукція фірми на різних ринках і що фірма може зробити для поліпшення результатів роботи в конкретних напрямах;

- вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку фірми в різних видах діяльності та визначення пріоритетів з конкретних видів діяльності з точки зору її ефективності й забезпечення ресурсами;

- аналіз напрямів диверсифікації видів діяльності, пошук нових, більш ефективних її видів і визначення результатів, що очікуються.

Середньострокові плани найчастіше охоплюють п'ятирічний строк, оскільки він найбільш точно відповідає періоду оновлення виробничого апарату та асортименту продукції. В цих планах формуються основні завдання на встановлений період, наприклад, виробнича стратегія фірми в Цілому і кожного підрозділу (реконструкція та розширення виробничих потужностей, освоєння нової продукції і розширення асортименту); стратегія збуту; фінансова стратегія; кадрова політика; визначення обсягу та структури необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного постачання з урахуванням внутрішньофірмової спеціалізації та кооперування виробництва. Середньострокові плани передбачають розробку в певній послідовності заходів, які спрямовані на досягнення мети, визначеної довгостроковою програмою розвитку.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для фірми в цілому та її окремих підрозділів. Наприклад, програми маркетингу, планів з наукових досліджень, планів з виробництва, матеріально-технічного забезпечення. Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні). Це - детальна конкретизація мети і завдань, які поставлені перспективними та середньостроковими планами.

Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються на рік або короткий строк по кожному підрозділу окремо. Бюджет формується на основі прогнозу збуту, що необхідно для досягнення визначених планом фінансових показників. При його складанні насамперед враховуються показники, що розроблені в перспективних або оперативних планах. Через бюджет здійснюється взаємозв'язок між перспективним, поточним та іншими видами планування.

Функція планування передбачає рішення про ті, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягнути цих цілей.

Деякі організації, як і індивіди, можуть досягнути певного рівня успіху, не затрачуючи великого труда на формальне планування. Більш того планування саме по собі не гарантує успіху. Організація, що створює плани, може потерпіти невдачу через помилки в організації, мотивації і контролі. Проте, формальне планування може створити ряд важливих і часто істотних сприятливих чинників для організації. Сучасний темп зміни і збільшення знань є настільки великим, що планування представляється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Планування дає основу для прийняття рішення. Формальне планування сприяє зниженню ризику при прийнятті рішення. Планування, оскільки воно служить для формулювання встановлених цілей, допомагає створити єдність загальної мети всередині організації.

Основна загальна мета організації - чітко виражена причина її існування - означається як її місія. Цілі виробляються для здійснення цієї місії.

Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Виктристана література

1. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: Навч. посібник. -- К.: КНЕУ, 2002. -- 142 с.

2. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. -- К.: «Кондор», 2003 -- 556 с.

3. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. -- К.: Знання, 2004. --687 с.

4. Юргутіс І.А., Кравчук I.I. Основи менеджменту: Навч. посібник. -- К.: Освіта, 1998. -- 256 с.

5. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. -- К.: КНЕУ, 2003. -- 504 с.