реалізації виваженої економічної політики при формуванні ризикових засад господарювання.

Висновки. Формування моніторингово забезпечення ризикового фінансування промислових підприємств призводить до якісно нового рівня інноваційно-інвестиційної діяльності, дозволяє налагодити підходи до страхування цієї діяльності, впроваджувати форми підтримки (виставки, конференції та ін.).

Запропонований сценарій інноваційно-інвестиційного розвитку на основі ризикового капіталу всіх форм дозволяє, з нашої точки зору, стимулювати інноваційну активність промислових підприємств території і сформувати ефективно діючі територіальні інноваційні кластери, які можуть стати основою підвищення конкурентоспроможності національної економіки та подолання науково-технологічного відставання України та завоювання нею істотної частки світового ринку високих технологій.

Література


СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

А.А. Дорошук, к.э.н., доц.
А.Е. Печкурова

Одеський национальный политехничий университет
м. Одесса, Украина

В условиях глобализации, формирования информационного общества, возрастающей скорости изменений во внешней среде и роста конкуренции перед руководителями все чаще стоит задача поиска оптимального подхода к управлению организацией. Актуальными вопросами для практики менеджмента являются эволюция подходов к управлению организацией и выбор оптимального из них в современных условиях.

Изучению вопросов современных подходов к управлению посвятили свои работы многие ученые, такие как В.Евдокиенко, В.Ивлеев, О.Кризович, Т.Попова, С.Ткачева, В.Хамидова, М.Хаммер, Дж.Чампи и др. В работах в качестве современного подхода к управлению
рекомендуется использовать процессный подход, однако не достаточнорассмотрены вопросы условий его применения, его преимущества и недостатки по сравнению с другими.

Потому видеться целесообразным рассмотреть эволюцию подходов к управлению организацией, провести их сравнительный анализ и задать области их применения в современных условиях.

Первоначальные концепции менеджмента заложили его целенаправленный характер, то есть все в организации должно быть подчинено общей цели, ориентировано на результат. И первые разработки ученых были посвящены вопросам оптимального выполнения функций управления для достижения цели организации. Однако как и всякий другой функциональный подход в изменяющихся условиях внешней среды перестал приносить ожидаемый результат. И тогда в 60-е годы XX века начал формироваться новый подход — достижение результата через оптимальный процесс. Стоит сразу оговориться, что элементы процессного подхода формировались параллельно с функциональным подходом, но его значимость возросла лишь в определенных условиях, когда предложение превысило спрос, а выиграть борьбу за своего потребителя стало возможным за счет роста качества продукции и услуг.

Вкратце остановимся на понятии и сущности процессного подхода. Согласно одним из создателей основных положений процессного подхода М. Хаммеру и Дж. Чампи, он предполагает, что компаниям нужно строить свою работу уже не на основе разделения труда. Теперь компании должны быть организованы на основе ключевых процессов. Центральным звеном в рамках указанного подхода является приоритетность ориентации на потребности клиентов. Единственная цель бизнес-процессов - удовлетворение потребностей клиентов-получателей промежуточного или конечного продукта. Это позволяет сделать вывод о ключевой роли процессного подхода в рамках политики «активного проталкивания», основанной на тактике ориентации на клиента, что является важнейшим условием, определяющим необходимость процессных поведений.

Базовой категорией, определяющей сущность процессного подхода, является «процесс» или «бизнес-процесс». Процесс трактуется как логический, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы поставщика, создает ценность и выдает результат потребителю. М.Хаммер и Дж.Чампи определяют бизнес-процесс как комплекс действий, в котором на основе одного или более видов исходных данных создается ценность для клиента результата.

По мнению В.Хамидов процессный подход к управлению рассматривает предприятие как систему связанных между собой бизнес-процессов. Бизнес-процесс — это последовательность операций, нацеленных на достижение цели. Бизнес-процесс можно также описать как совокупность видов деятельности, потребляющую определенные ресурсы на входе и дающую продукт, ценный для потребителя, на выходе. Каждый бизнес-процесс имеет свои границы и определенные роли.

Под границей понимается набор функций, включаемых в бизнес-процесс. Основные роли, используемые в процессном подходе:
- владелец процесса (Process owner) — лицо, отвечающее за результат в целом;
- лидер команды (Team leader) — лицо, обладающее знаниями о бизнес-процессе;
- коммуникатор (Facilitator) — лицо, проводящее совместно с лидером подготовку совещаний;
- внешний консультант (External consultant) — лицо, имеющее независимый взгляд;
- координатор (Coordinator) — лицо, отвечающее за согласованную работу всех частей бизнес-процесса и обеспечивающее связь с другими бизнес-процессами [1].

Российские специалисты в области процессного управления, В.Репин и В. Елиферов, определяют этот термин следующим образом: бизнес-процесс - устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательности работ), которая по определённой технологии преобразует входы и выходы, имеющие ценность для потребителя.

Для того чтобы определить характеристики процессного подхода необходимо сравнить его с другими существующими подходами.

Изучение эволюции процессного подхода позволяет отметить, что функциональный и процессный подходы взаимосвязаны, имеют схожие характеристики и различия. Ученые, эксперты, бизнес-тренеры поделились на несколько групп, каждая из которых отстаивает свою
позицию. В публикациях процессный подход к управлению действующими организациями рассматривается как альтернатива функциональному подходу; дополнение к функциональному подходу; схожий по содержанию подход, переход к которому можно осуществить поэтапно.

Ученые, поддерживающих первый вариант, принципиальные различия подходов видят в структуре основных категорий - бизнес-процесса и функции управления. Согласно их позиции любой бизнес-процесс в отличие от функции управления, имеет вход, выход, а также поставщиков и клиентов, которые могут быть как внутренними, так и внешними. Внутренними поставщиками и клиентами являются подразделения и сотрудники компании, взаимодействующие с данным процессом [2].

Следует также отметить, что в настоящее время возрастающую роль приобретает проектный подход или управление проектами, который, в свою очередь может рассматриваться как часть процессного подхода, либо как дополнение к нему, либо как инструмент решения уникальных, единоразовых задач. Поэтому важно включить в сравнительный анализ и этот подход.

Проведём сравнительный анализ основных подходов к управлению с выделением общих и различных черт и характеристик (табл.).

Таблица 1

<table>
<thead>
<tr>
<th>Критерий</th>
<th>Функциональный подход</th>
<th>Процессный подход</th>
<th>Проектный подход</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Направленность</td>
<td>На достижение целей и решения задач отдельных структурных подразделений</td>
<td>На общий результат создание продукта, имеющего ценность для внешних и внутренних клиентов</td>
<td>Создание и реализация новых проектов различными структурными подразделениями</td>
</tr>
<tr>
<td>Отношение к конкуренции</td>
<td>Способствует усилению внутренней конкуренции (между структурными подразделениями предприятия)</td>
<td>Определяет виды деятельности и связи между ними: как источники создания конкурентных преимуществ</td>
<td>Также как и функциональный усиливает конкуренцию между структурными подразделениями предприятия</td>
</tr>
<tr>
<td>Тип распределения процессов</td>
<td>Вертикальный - позволяет определить иерархию работ (процессов) управленической и операционной деятельности</td>
<td>Горизонтальный - позволяет показать составляющие бизнес-процесса, взаимосвязи между работами, а также различные потоки</td>
<td>Комбинированный - рассматривается совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание</td>
</tr>
<tr>
<td>Ответственность</td>
<td>За выполнение отдельных функций ответственность несут руководители структурных подразделений</td>
<td>За процесс ответственность несет владелец процесса</td>
<td>За реализацию проектов отвечают руководители проекта и его реализаторы</td>
</tr>
<tr>
<td>Принятие управленческих решений</td>
<td>Многоуровневая целеполагания управления увеличивает время принятия управленческих решений, подразумевает творчество, инновационность, способствует риск-менеджменту</td>
<td>Управленческие решения принимаются оперативно, творчество, инновационность, достоверность данных определяются как обязательные условия подхода</td>
<td>В процессе принятия решения важную роль имеет вероятностная оценка получившего положительного результата для оценки определенного решения</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Об'єкт управління</strong></td>
<td>Функції в операційній і управлінській діяльності</td>
<td>Качество, стоимость і бізнес-процеси</td>
<td>Сроки, затрати, масштаб</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Мотивація робітників</strong></td>
<td>Робочі здійснюють відмінні максимум результату в рамках структурного подразділення, як призначення робітників непосереднім руководством</td>
<td>Мотивація постворена на принципах результативності бізнес-процесів з позицій внешніх і внутрішніх клієнтів</td>
<td>Мотивація постворена на принципах результативності проектів з позицій внешніх і внутрішніх клієнтів</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Приемущества подхода</strong></td>
<td>Обеспечивает высокую производительность труда в операционной и управленческой деятельности, стимулирует получение профессионального специализации, улучшает координацию работ</td>
<td>Заключается в определении (оптимизации) бізнес-процесів, також в неперерывности управління, которое обесценивается на пересечении отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбінуваннях і взаємодії</td>
<td>Преимущества в структуре управління по проектам: висока гібкість, сокращення численност управленческого персонала по сравнению с ієрархическими структурами</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Объем накладных расходов</strong></td>
<td>Растёт за счет приглашение специалистов из внешней среды для осуществление редукции координации, контроля і т.д.</td>
<td>Уменьшается благодаря интеграции процессов и управления ими</td>
<td>Зависит от первоначальной сметы проекта, также может увеличиваться</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Организационная Структура управления</strong></td>
<td>Лінійно-функціональна структура, жесткая, консервативная</td>
<td>Программно-целевая, матричная структура, гібка, інноваційна</td>
<td>Дивізіональна, матрична, функціональна</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Как видно из таблицы, процессный подход является наиболее современным среди основных подходов к управлению, однако есть условия, в которых оптимальным будет использование функционального или проектного подхода. Проанализирована сущность процессного подхода с различных точек зрения, а также сравнен его с двумя основными подходами к управлению, можно сделать вывод, что данный подход выделяется среди других. Несмотря на то, что функциональный и процессный подходы взаимосвязаны, а также имеют некоторые схожие характеристики, их различия довольно существенны. Сравнивая же процессный и проектный подходы между собой, видим, что для реализации проектов более подходящим является именно процессный подход. Дальнейшие исследования процессного подхода целесообразно проводить в сфере его применения для реализации проектов на предприятиях.

**Литература**

2. Расторгуева И. В. Бизнес-процессы в ресторанном менеджменте / И. В. Расторгуева, М. А. Пономарев // Управление человеческим потенциалом. - 2010. – № 04 (24). – С. 310-325