

***Ареф'єв С.О.,***

*доктор економічних наук,*

*професор кафедри Підприємництва та бізнесу*

*Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

***Мягих І.М.***

*доктор економічних наук,*

*професор кафедри Підприємництва та бізнесу*

*Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

## **ФУНКЦІОНАЛЬНО-СТРУКТУРНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Формування прошарку успішних підприємців, які створюють підприємства, генерують нові ідеї та впроваджують новітні технології є важливою складовою успішного розвитку держави та її розбудови. Під час розвитку саме підприємництва, а не бізнесу, утворюється максимально ефективний ланцюг задіяння широкої кількості ресурсів, які під час своєї взаємодії створюють продукцію, формуючи додану вартість, налагоджують зв'язки та наповнюють бюджет країни через відрахування.

Зміст підприємницької діяльності – це переважно інноваційні і комбінаційні процеси. До них відносяться: реформування виробництва шляхом нових комбінацій чинників і введення інновацій; пошук нових можливостей шляхом комбінації своїх унікальних здібностей і знань про ринкову ситуацію; стратегічна орієнтація на можливу потенційну прибутковість справи, а не на наявні ресурси; активний пошук і створення нових ресурсів і споживчих благ; творче узгодження потреб з виробничими ресурсами; погодження інтересів споживачів з отриманням прибутку [11, с. 807].

Для якісного формування функціонально-структурного підходу до розвитку підприємництва доцільним є почати з розуміння поняття розвиток підприємництва з урахуванням його особливостей. Багато закордонних та вітчизняних вчених мають власні погляди щодо сутності поняття розвиток підприємництва з точки зору відмінних підходів. Так Р. Побережний розглядає розвиток підприємництва як спрямовану зміну якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. Такий розгляд даного поняття можна віднести до структурного

підходу, оскільки він спрямований на складові та елементи організації. На сучасному етапі функціонування підприємств та при розвитку підприємництва цього недостатньо, оскільки виникає дефіцит зав'язків, а також неузгодженість ступеня розвитку зазначених елементів та складових. Це може призвести до дисбалансу у внутрішньому середовищі підприємства [8, с. 91].

Представником функціонального підходу можна вважати Ю. Погорелова, який визначає розвиток підприємництва як безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам. В цілому можна погодитися з таким підходом до розуміння розвитку підприємництва, але при цьому питання зміни станів підприємства, як відкритої системи, не визначені через розвиток складових системи [9, с. 32].

Функціонально-структурний підхід до розвитку підприємництва можна розглядати як такий, що охоплює усі елементи підприємства як системи та особливості їх перетворень на вищій рівень функціонування з урахуванням безупинного процесу підприємства виконувати нові функції за допомогою створення поля симбіотичного формування функціональних областей.

З огляду на вищезазначений підхід та на постійну взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем розподіл функцій підприємницької структури слід почати з їхнього поділу на основні та допоміжні. До основних функцій відносяться виробничі та комерційні (Рис. 1).

Узгодження процесів з боку постачальника та покупця здійснюється за допомогою розробленої схеми просування товарів.

Комерційна функція на підприємстві реалізується шляхом виконання збутового процесу та процесу формування товарного асортименту, розмежування цих двох процесів має досить умовний характер, тому що ці процеси тісно переплітаються між собою

Процес формування товарного асортименту починається з дослідження

пропозиції постачальників щодо товарів, наступним кроком є вибір постачальників відповідних товарів. Після цього визначається обсяг пропозиції товару з урахуванням інформації, одержаної за допомогою виконання процесу інформаційної підтримки (допоміжного) бізнес-процесу, у ході якого досліджуються потреби покупців у відповідних товарах та відповідних послугах оптових посередників, що веде до визначення купівельного попиту на відповідні товари. Наступним кроком є розробка схеми просування, що вже є елементом збутового бізнес-процесу. Встановлюються господарські зв'язки з постачальниками, укладаються договори, здійснюється надання замовлень та контроль постачання товарів від постачальника до оптового посередника. З боку покупця також встановлюються господарські зв'язки, укладаються договори, забезпечуються потреби покупця у товарі та контролюється рівень товарного асортименту.



Рис. 1 Модель функціонально-структурного підходу до розвитку підприємництва

Виконання виробничої функції здійснюється за рахунок трьох бізнес-процесів: процесу доставки товару від постачальника до покупця, процесу поділу великих партій на малі та процесу сервісного обслуговування.

Процес доставки товару від постачальника до покупця також стосується збутового процесу, тому що контроль постачання, який є елементом збутового бізнес-процесу, тісно пов'язаний з відвантаженням товару, яке є першим елементом процесу доставки товару від постачальника до покупця. Після цього здійснюється транспортування товару, прийом, його розвантаження, складування та доставка покупцеві. На певних етапах виконання цього бізнес-

процесу до нього можуть долучатися інші бізнес-процеси, а саме: після розвантаження товару може виникати потреба у здійсненні процесу поділу великих партій товару на малі, який складається з розфасовки та пакування, а також може виникати потреба у процесі сервісного обслуговування, який передбачає доробку товару під вимоги споживача. З урахуванням особливостей діяльності конкретного оптового посередника, виробнича функція може звужуватися тільки до процесу транспортування товарів від постачальника до споживача. [10, с. 316].

Таблиця 1

Відповідність етапів і функцій управління

Функції управління	Етапи циклу управління
Цілепокладання	Постановка цілей підприємства на різних етапах розвитку галузі і життєвого циклу
Прийняття рішення	Планування, адаптація (профіль підприємства, асортимент продукції)
Організація	Організація і виконання планів, їхня координація
Регулювання або контроль зверху	Контроль за виконанням основних показників діяльності (за якістю та кількістю)
Облік	Фактичне виконання, аналіз досягнутих результатів, визначення резервів використання ресурсів
Зворотній зв'язок (контроль знизу)	Обговорення досягнутих результатів, коректування подальших планів у відповідності до поставлених цілей

*Удосконалено автором.*

В умовах здійснення перетворень економічних процесів підвищується невизначеність дії складових конкурентного середовища, що обумовлює рухливість підприємництва щодо вибору галузі реалізації. Саме зміна попиту та пропозиції стає передумовою та рушійною силою зміни внутрішніх складових та основних функцій управління здебільшого на інноваційних засадах.

Підприємницьке середовище будь-якої країни та її економіки є більш динамічним з точки зору адаптації до ринкової кон'юнктури задля більш повного задоволення потреб споживачів, які постійно змінюються. Разом з тим, існують стійкі конкурентні переваги, які досить складно скопіювати, тоді конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта триває довше.

Функції та процеси не можуть існувати у відриві один від одного. Результат і функціонального і процесного підходів – одночасне проектування

організаційної структури (функціональних областей) та порядку взаємодій у межах цієї структури (процесів). У цих двох підходів є істотна подібність у базових посилках: і той, і інший підхід постулюють початковий набір типових процесів/функцій, який надалі деталізується і прив'язується до конкретного підприємства. Протиріч між двома підходами не існує – вони не тільки доповнюють один одного, а й до певної міри повинні застосовуватися паралельно.

Основна відмінність процесного підходу в тому, що він орієнтований насамперед не на організаційну структуру підприємства, не на функції підрозділів, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, які мають цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів. У цьому випадку система управління компанією орієнтується як на управління кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами підприємства загалом. При цьому система якості підприємства забезпечує якість технології виконання бізнес-процесів [6]. Такий інтегрований підхід до побудови організаційної структури сприяє концентрації діяльності на основних бізнес-процесах, разом з тим не полишаючи без уваги щодо їх організації допоміжні та забезпечуючі. Саме наявність організаційної структури дозволяє впроваджувати контроль на визначених рівнях або бізнес-центрах та обґрунтовувати відповідні показники, встановлювати можливий діапазон відхилень.

Активне поширення і використання ідей концепції ощадливого виробництва сприяє формуванню ощадливого мислення (Lean Thinking), яке передбачає проведення ретельного аналізу проблем підприємства і пошук можливостей їх усунення, що покращує функціонування з орієнтацією на ефективність, гармонію, досконалість будь-якої сфери діяльності у певному секторі економіки.

Запропоновано проведення аналізу за цільовими орієнтирами – підвищення ефективності і мінімізація втрат за умови створення додаткової цінності готової продукції і підприємства за такою послідовністю:

(1) вивчення тенденцій розвитку сектору економіки і сегменту ринку, визначення умов, можливостей та готовності підприємства до змін і вдосконалення на безперервній основі;



Таблиця 2

Характеристики процесного і функціонального підходів [1, с. 90].

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

(2) визначення переліку втрат в межах восьми видів: втрати через перевиробництво, втрати часу через очікування, втрати при непотрібному транспортуванні, втрати через зайві етапи обробки, втрати через зайві запаси, втрати через непотрібні переміщення, втрати через випуск дефектної продукції; втрати через нереалізований творчий потенціал персоналу [12, с. 255–262; 7, с. 54];

(3) вибір методів аналізу і діагностування, зокрема, доцільними є застосування функціонально-вартісного аналізу, АВС-аналіз, XYZ-аналізу, SNW-аналізу, «Дерево цілей», графічних методів моделювання;

(4) обґрунтування джерел інформації (переліку форм звітності, реєстрів, первинних документів; форм анкет, спеціальних обстежень) і її суттєвості;

(5) проведення розрахунків і встановлення фактичних втрат підприємства

із зазначенням видів, місця виникнення, оцінки рівня впливу на результати функціонування підприємства. Доцільно також встановити приховані втрати, обмеження та втрачені можливості;

(б) візуалізація результатів і розробка максимально можливої кількості альтернативних управлінських рішень щодо ліквідації (усунення) причин виникнення втрат з виокремленням можливих позитивних і негативних наслідків [5].

Впровадження на підприємстві системи управління бізнес-процесами в першу чергу має на увазі роботу з опису та регламентації бізнес- процесів, в рамках якої [3]: а) проводиться розподіл відповідальності за результати робіт, що входять до складу процесів; б) визначається система взаємодії процесів між собою і з зовнішніми постачальниками і споживачами; в) визначається перелік документації, необхідної для функціонування процесів (інструкції, порядки, положення, методики, посадові інструкції тощо); г) складається графік розробки та впровадження цієї документації; д) встановлюються показники діяльності процесів, способи і форми збору інформації та порядок звітності перед керівниками; е) визначаються межі показників, що характеризують нормальний перебіг процесів; ж) встановлюються критерії, за якими починається робота щодо усунення причин відхилення. 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 [1]. Саме такий підхід до удосконалення управління дозволить оптимізувати процес створення доданої вартості та створити умови як для планування технічного оновлення, так і самого виробничого процесу.

Велика кількість чинників економічної стійкості дозволяє визначити види стійкості в економічному аспекті: – внутрішня, тобто такий стан підприємства, при якому забезпечується стабільно високий результат функціонування; в основі її досягнення лежить принцип активного реагування на зміни середовища господарювання; – зовнішня, що обумовлена стабільністю економічного середовища, в рамках якого діє підприємство; досягається відповідною системою управління в масштабах всієї країни, тобто управлінням ззовні; – успадкована, яка сформувалася впродовж декількох років і за наявності певного запасу фінансової міцності здатна захищати підприємство від різких негативних змін чи дестабілізуючих факторів; – фінансова, яка відображає стабільне перевищення доходів над витратами підприємства, стан ресурсів, що забезпечує їх ефективне використання в процесі виробництва та реалізації, а також сприяє розширенню та оновленню; – організаційно-правова стійкість, яка визначає функціонування підприємства в рамках законодавчого та правового поля [2, с. 80].

Одним з основних впливів на формування сприятливого зовнішнього середовища підприємницької діяльності є фіскальна політика держави. Регіональні та місцеві органи влади в рамках чинного законодавства максимізують податкові зобов'язання для підприємницьких бізнес-структур, виявляючи в них основне джерело поповнення дохідної частини бюджетів. Таким чином, створюючи умови агресивної поведінки зовнішнього середовища бізнесу, сприяють тим самим процесам дестабілізації підприємницьких організацій, знижують можливості для формування їх стійкості. [4, с. 312].

Таким чином, для підприємництва характерне застосування функціонально-структурного підходу до організації діяльності відповідних

суб'єктів господарювання. Це дозволяє поєднати переваги структурного підходу, що спирається на власну організаційну структуру, бізнес-процеси та систему забезпечення із функціональною, що включає необхідний ступінь деталізації керуючих впливів при визначення перспективи і стратегії його розвитку. Це сприяє закріплення ряду функцій підприємцем як засновником фірми за собою: стимулювання інновації персоналу, менеджмент і впровадження власної системи цінностей в ідеологію створеної структури.

*Список використаних джерел:*

1. Бурбело Н.О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством // Економіка. Менеджмент. Бізнес№1 (15), 2016. – С. 88-94.
2. Дробишева О.О., Гюльназарян В. В. Економічна стійкість підприємства та шляхи її забезпечення / О.О. Дробишева, В. В. Гюльназарян // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – С.77-83.
3. Іващенко А. Г. Управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства на засадах проектного підходу до виробничих процесів: монографія / А. Г. Іващенко. — Донецьк : Вид-во «Ноулідж», 2013. — 150 с.
4. Коваленко О. В. Проблеми формування стійкості регіонального підприємництва / О. В. Коваленко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць : у 2-х вип. / ПДТУ. – Маріуполь, 2013. - Вип. 1, Т. 2. – С. 310-313.
5. Колос, І. В. Функціональний підхід до ощадливого управління промисловим підприємством / І. В. Колос // Стратегія підприємства: результативність за умов системних трансформацій : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. – К.: КНЕУ, 2015. – С. 267-275.
6. Ксенчук, Е. В. Процессный подход в управлении [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://quality.eup.ru/DOCUM2/presentofkas.html>.
7. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства : пер. с англ. / Тайити Оно. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Ин-тут комплексных страт. исследований, 2008. — 208 с.
8. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування /Р.О. Побережний // Вісник національного технічного університету "ХПІ". – Харків, 2012. – №13. – С. 91

9. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю.С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К., 2012. – Вип. 27, т. 1. – С. 32

10. Хименко, О. О. Застосування функціонально-процесного підходу до організації діяльності оптових посередників [Текст] / Олена Олександрівна Хименко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ “Економічна думка”, 2015. – Том 20. – С. 312-318.

11. Яновська С.Г. Соціально-економічні та психологічні ознаки підприємництва / С.Г. Яновська // Проблеми сучасної психології. 2013. Вип. 21. – С. 799-809.

12. Michael L. George. Lean Six Sigma for Service. How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions. – 2003. — 386 p.