

УДК 338.656

Іванюта П. В.,

kafedra.managementvki@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1320-5473,

д.держ.упр., доц., професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Вінницький кооперативний інститут, м. Вінниця

Білецька Н. В.,

tukviynat@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6922-3614,

к.е.н., доц., проректор з навчально-педагогічної роботи, ПВНЗ Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва, м. Вінниця

Покровицук Л. М.,

liudmyla_pokrovshchuk@gmail.com, ORCID ID: 0009-0009-9611-9092,

к.пед.н., ПВНЗ Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва, м. Вінниця

Гріщенко І. В.,

i.grischenko@ukr.net, ORCID ID:0000-0002-4429-4579,

викладач, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету, м. Вінниця

ОБҐРУНТУВАННЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. У статті досліджується актуальність застосування на підприємстві функцій і бізнес-процесів. І поряд з тим визначено, що за рахунок застосування бізнес-процесів у діяльність підприємства функції управління, які знаходяться всередині них, мають постійно перетікаючі властивості. Виявлено, що функції управління на підприємстві застосовуються за умови існування лінійно-функціональної організаційної структури, а бізнес-процеси – дивізіональної організаційної структури. Саме така структура є у великих корпораціях, де структурними підрозділами є підприємства зі значним обсягом виробництва продукції та належним асортиментним рядом продукції чи послуг. А дивізіональна організаційна структура є у високорозвинених країнах світу і виступає як головний чинник розвитку підприємництва. Незважаючи на різноманітність функцій, головна функція керівника – прийняття рішень. Керівник вирішує, що робити, як робити, і несе за це відповідальність. Однак функція прийняття рішень не може виконуватися ефективно, якщо керівник не володіє всіма економічними знаннями (умінням аналізувати, передбачати, планувати, контролювати). І тому функції управління узгоджуються з його процесами, що ґрунтують сферу діяльності підприємства, пов'язаної з використанням ресурсів, перетворювальними і відтворювальними діями і, насамкінець, випуском кінцевого продукту – як головного результату різноманітного управління й прийняття керівником рішень. Тому що під час прийняття рішень застосовують такі управлінські функції: організацію, координацію виконання рішення, і, нарешті, контроль і оцінку його. А до бізнес-процесів управління входять: чітке формулювання цілей із урахуванням всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх умов; підготовка і всебічна оцінка варіантів рішень, для того щоб забезпечити найбільш повну інформацію прийняття рішень; встановлення конкретних взаємопов'язаних завдань для кожного об'єкта управління, виходячи з необхідного його вкладу в досягнення спільної мети; узгодження термінів, необхідних і наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, структурні підрозділи, функції, бізнес-процеси, бюджетування, ефективність.

Ivanyuta P. V.,

kafedra.managementvki@gmail.com, ORCID ID:0000-0002-1320-5473,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship, Vinnytsia Cooperative Institute, Vinnytsia

Biletska N. V.,

tukviynat@gmail.com, tukviynat@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6922-3614,

Ph.D, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific-Pedagogical Work, Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship, Vinnytsia

Pokrovshchuk L. M.,

liudmyla_pokrovshchuk@gmail.com, ORCID ID:0009-0009-9611-9092,

Ph.D, Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship, Vinnytsia

Grischenko I. V.,

i.grischenko@ukr.net, ORCID ID:0000-0002-4429-4579,

Lecturer, Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics of the West Ukrainian National University, Vinnytsia

SUSTANTIATION OF MANAGEMENT FUNCTIONS AND BUSINESS PROCESSES AT THE CURRENT STAGE OF BUDGETING AND MANAGEMENT

Abstract. *The article examines the relevance of the application of functions and business processes at the enterprise. And at the same time, it was determined that due to the application of business processes in the activity of the enterprise, the management functions that are inside them have constantly flowing properties. It was found that the management functions at the enterprise are applied under the condition of the existence of a linear functional organizational structure, and business processes - of a divisional organizational structure. Such a structure exists in large corporations, where the structural divisions are enterprises with a significant volume of production and an appropriate range of products or services. And the divisional organizational structure exists in highly developed countries of the world and acts as the main factor in the development of entrepreneurship. Despite the variety of functions, the main function of the manager is decision-making. The manager decides what to do, how to do it and bears responsibility for it. However, the decision-making function cannot be performed effectively if the manager does not possess all economic knowledge (the ability to analyze, predict, plan, control). And therefore, management functions are consistent with its processes, which base the sphere of activity of the enterprise, related to the use of resources, transformative and reproductive actions and, finally, the release of the final product - as the main result of various management and decision-making by the manager. Because the following managerial functions are used during decision-making: organization, coordination of the implementation of the decision, and finally, its control and evaluation. And management business processes include: clear formulation of goals, taking into account the entire set of external and internal conditions; preparation and comprehensive assessment of decision options, in order to provide the most complete decision-making information; establishment of specific interrelated tasks for each object of management, based on its necessary contribution to the achievement of a common goal; coordination of terms, necessary and available resources to achieve the set goals.*

Key words: management, enterprise, structural subdivisions, functions, business processes, budgeting, efficiency.

JEL Classification: L23, L26

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2023-72-05>

Постановка проблеми. Вітчизняна управлінська практика у сфері підприємницької діяльності характеризується застосуванням функцій управління. Тоді як зарубіжна практика узагальнюється бізнес-процесами, які роблять функції управління постійно перетікаючими особливостями. Це пояснюється тим, що у високорозвинених зарубіжних країнах існують великі корпорації, де структурними підрозділами є підприємницькі одиниці, які працюють на самостійній основі, на власний розсуд ведуть галузеву діяльність, відзначаються певною асортиментною політикою і водночас взаємодіють між собою. В той час у вітчизняних умовах виникнення великих корпоративних утворень до сих пір перебуває у зародковому стані, хоча в останні роки воно дещо наростало. А отже слід зазначити, що організаційна структура у суб'єктах підприємницької діяльності є дивізіонального типу, в той час як у вітчизняних реаліях здебільшого лінійно-функціонального типу. А дивізіональна організаційна структура за рахунок виникнення і наростання великих корпоративних утворень лише відносно недавно набувається. Саме тому дослідження функцій управління разом із бізнес-процесами є актуальним на сьогоднішній день.

Водночас процесний підхід передбачає доведення управлінського рішення через канали управління на різні рівні управління, що призводить до дезагрегації управлінського процесу на підсистеми та функціональні рівні. В цьому закладені основні засади системного управління на підприємстві.

При виконанні управлінських функцій необхідно враховувати розбіжності між організаціями – ситуаційні змінні (внутрішні та зовнішні). Всі ситуаційні змінні і функції управління взаємопов'язані, їх компоненти неможливо розглядати ізольовано. Зміна будь-якого важливого фактора відображається на всій організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процеси щодо прийняття рішень із застосуванням функцій та процесів управління досліджувалися науковими працями таких вчених: Л. А. Колота, О. Є. Кузьміна, А. А. Мазаракі, А. Ф. Мельника, Г. В. Осовської, М. І. Петренка та інших.

Але водночас необхідно зазначити, що дослідження та обґрунтування спільних зв'язків між функціями управління і бізнес-процесів на

підприємстві, а також їх взаємозамінюваності і взаємодоповнюваності є у недостатній мірі.

Постановка завдання - полягає у дослідженні на основі прийняття управлінських рішень застосування функцій і бізнес-процесів управління на підприємстві, спрямованих для досягнення кінцевого результату.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціональний (регулярний) підхід до менеджменту дає відповідь на запитання "як управляти?". Функціональний підхід свідчить про те, що робота менеджерів полягає у поєднанні та координуванні використання ресурсів (людські, фінансові, фізичні, інформаційні), спрямованих на досягнення цілей підприємства [1; 5, с. 77-80]. Цей підхід містить у собі чотири основні функції менеджменту: планування, організація, контроль, регулювання.

I. Функція планування передбачає розроблення стратегії й тактики досягнення встановлених цілей та завдань, складання планів та графіків реалізації окремих заходів управління, орієнтованих на досягнення визначеної мети управління як у цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах. Реалізація функції планування здійснюється шляхом розроблення різноманітних планів, які можна класифікувати за такими ознаками:

- предмет планування (план здійснення управління);
- терміни планування (оперативні, короткострокові, середньострокові);
- масштаб планування (в цілому по підприємству, по його структурних підрозділах, за напрямками діяльності);
- сфера планування (маркетинг, фінанси, виробництво, інвестиції).

II. Функція організації у процесі управління забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів, тобто відповідає за їх виконання. З цією метою необхідно документально оформити прийняття плану у вигляді наказу по підприємству, забезпечити ознайомлення з ним фахівців та персоналу, довести конкретні завдання до виконавців та проводити систематичний контроль за перебігом їх виконання. З функцією організації пов'язані і питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками управлінського процесу, створення умов для виконання запланованого графіка проведення окремих заходів.

III. Функція контролю у процесі управління діяльністю підприємства забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування підприємства до встановлених показників плану зовнішньоекономічної діяльності, передбачає розроблення стандартів його перебігу у вигляді певної системи кількісних показників, що дають змогу перевіряти результативність та ефективність окремих заходів, своєчасно вносити зміни до розробленого плану на підприємстві. Існує три етапи управлінського контролю.

Перший етап – встановлення критеріїв (нормативів) – це точне визначення цілей, що повинні бути досягнуті у встановлений керівництвом відрізок часу. Воно ґрунтується на планах, розроблених у процесі планування.

Другий етап – це вимірник досягнення протягом періоду встановлених цілей, планів і завдань, шляхом порівняння з очікуваними результатами.

Третій етап - підприємницькі дії, якщо це необхідно, піддаються корекції серйозних відхилень від початкового плану.

IV. Функція регулювання – це надзвичайно важлива і складна функція управління. Найважливішою особливістю функції регулювання є її всеосяжність. Вона поширюється на всі процеси, що відбуваються на підприємстві, і на всіх людей, що працюють на ньому, незалежно від їхнього рангу і статусу, від директора до кожного працівника. Функція регулювання полягає у забезпеченні оперативності управління, ефективності функціонування системи в умовах постійних зовнішніх та внутрішніх впливів на неї і передбачає розроблення та організацію виконання оперативних управлінських рішень, їх корегування, підготовку

особового складу до дій у конкретних ситуаціях.

Регулювання є основною функцією, оскільки жодна інша функція не може бути спрямована на керований об'єкт, обминувши функцію регулювання. Тільки через виконання функції регулювання може бути здійснений зв'язок суб'єкта управління з керованим об'єктом.

У менеджменті виділяють такі види регулювання [2]:

1. Безпосереднє регулювання – стосується підприємства в цілому, організаційної структури управління і структури апарату управління. До регламентуючих документів відносяться відповідно статут підприємства, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції.

2. Регулювання на основі норм – встановлює певні норми поведінки людей, що зайняті у виробництві та управлінні. Регулювання виявляється як у розробці та проектуванні процесів (дотримання норм і нормативів), так і управлінні ними.

3. Регулювання за допомогою інструктування – ґрунтується на методичній допомозі й інформаційному забезпеченні виконання майбутньої роботи. Інструктування – це настанова, докладне пояснення, попередження, вказівка з дотримання, виконання чого-небудь тощо.

Поряд із вищезазначеним, слід обґрунтувати, що існує така технологія функціонального управління, яка відображена на рис. 1.

При визначенні послідовності складання бюджетів необхідно брати до уваги бізнес-процеси, які відбуваються на підприємстві [3, с. 180]. Загальний вигляд проєкції бізнес-процесів на бюджет наведений на рисунку 2.

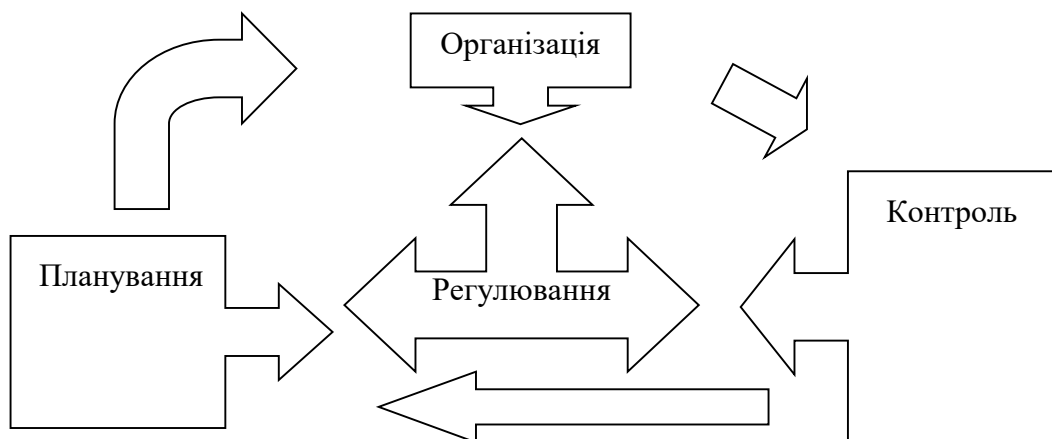


Рис. 1. Технологія функціонального управління на підприємстві

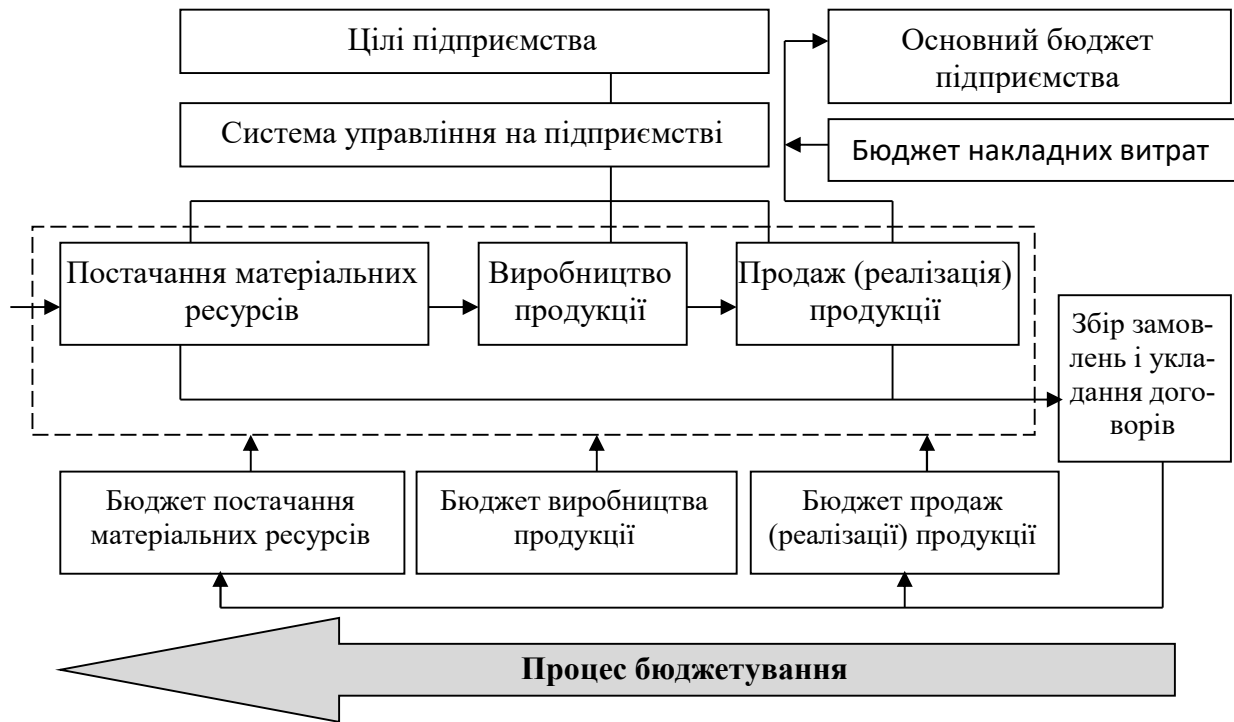


Рис. 2. Типова декомпозиція проєкції бізнес-процесів на підприємстві

Тут принциповим положенням є те, що процес бюджетування відбувається в напрямі, протилежному реальному перебігу основних бізнес-процесів підприємства [4, с. 102].

Наприклад, якщо бізнес-процеси на підприємстві починаються з постачань матеріальних ресурсів і закінчуються продажами (реалізацією) виробленої на підприємстві продукції, то процес бюджетування повинен відбуватися навпаки – починаючи з продаж продукції, після цього – її виробництвом, і закінчуючи постачаннями матеріальних ресурсів [7, с. 186].

Бізнес-процеси підприємства показують організацію його діяльності у формі опису пе-

ретворень, призначених на створення, виробництво і реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг). Такі описи допомагають краще представити організацію діяльності, регламентувати, автоматизувати, управляти підприємством в умовах ринкової економіки [8, 9].

Деталізація бізнес-процесів “зверху-вниз” дозволяє виходити на створення документа “Положень про структурний підрозділ”, де передбачені виконання заздалегідь закріплених функцій управління.



Рис. 3. Ієрархія структурних підрозділів підприємства як ЦФВ (центрів фінансової відповідальності), де бізнес-процеси мають спільні риси з функціями управління

Бізнес-процеси складання бюджетів на підприємстві, спираючись на його організаційну та фінансову структуру, здійснюються у такому порядку (рис. 3) [10]:

- планування у структурних підрозділах підприємства;

- затвердження планів у планово-економічному відділі і фінансовій службі;

- контроль виконання планів планово-економічним відділом, фінансовою службою, керівниками структурних підрозділів;

- формування звітів керівниками структурних підрозділів;

- аналіз виконання планів по план-фактному порівнянню планово-економічним відділом, фінансовою службою, керівниками структурних підрозділів – разом із інформаційно-обчислювальним відділом;

- ведення іншої документації та структурування інформаційного забезпечення.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Ефективність функцій і процесів управління на підприємстві – економічна категорія, що віддзеркалює результативність господарських та економічних зв'язків, яка полягає у мінімізації витрат та максимізації доходу від участі підприємства у міжнародному поділі праці.

Функціональний підхід у менеджменті – підхід, що ґрунтується на комплексному вивченні основних функцій управління, у перебігу яких здійснюється ефективний вплив на об'єкт управління і досягається мета управління.

Характеризуючи функціональний підхід, слід звернути увагу, що він зорієнтований на використання окремих функцій менеджменту, оскільки безпосередню діяльність підприємства необхідно проаналізувати та спланувати таким чином: визначити цілі, проаналізувати можливий вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, спрогнозувати очікувані результати, сформулювати варіанти поведінки підприємства та вибрати оптимальний.

Оскільки менеджмент – це послідовність виконання окремих функцій, то він передбачає також і процесний погляд на управління, який передбачає проходження окремих етапів управління, завдяки яким забезпечується його ефективність.

В подальшому бізнес-процеси на підприємстві, які містять у собі функціональний підхід у багатократному розмірі і спираються на

організаційну структуру, мають подальшу перспективу у дослідженні управлінської діяльності і є рекомендованим напрямом для наукового дослідження. Тому що на теперішній час в Україні збільшуються темпи об'єднання підприємств у велику корпоративну структуру.

ЛІТЕРАТУРА

1. Колот Л. А. Менеджмент – моя спеціальність = I Major in Management : навч. посіб. для вищ. навч. закл. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 252 с.

2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник. 4-те вид. Львів : Львівська політехніка, Інтелект-Захід, 2015. 369 с.

3. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016. С. 178-183.

4. Мельник А. Ф., Велещук С. С. Управління змістом робіт : навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 272 с.

5. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник / за ред. А. А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 824 с.

6. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2016. 366 с.

7. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Іванюта П. В., Петренко В. М. Бюджетування на підприємстві : підручник. Вінниця : ТОВ “Меркьюрі-Поділля”, 2022. 600 с.

8. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Іванюта П. В., Петренко В. М. Фінансовий менеджмент з основами фінансової діагностики підприємства : підручник / за заг. ред. професора М. І. Петренка. у 2-х т. Т. 1. Вінниця : “МЕРКЬЮРІ-ПОДІЛЛЯ”, 2021. 456 с.

9. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Іванюта П. В., Петренко В. М. Фінансовий менеджмент з основами фінансової діагностики підприємства : підручник / за заг. ред. професора М. І. Петренка. у 2-х т. Т. 2. Вінниця : “МЕРКЬЮРІ-ПОДІЛЛЯ”, 2021. 520 с.

10. Савчук В. П. Оптимізація фондового портфелю : Інтернет-портал для управлінців. URL : <http://www.management.com.ua/finance/fin013.html>.

REFERENCES

1. Kolot, L. A. (2015), *Menedzhment – moya spetsial'nist' = I Major in Management : navch. posib. dlya vyshch. navch. zakl.*, Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, K., 252 s.

2. Kuz'min, O. Ye. and Mel'nyk, O. H. (2015), *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu : navchal'nyy posibnyk. 4-te vyd.*, Vyd-vo NU "L'vivs'ka politehnika", L'viv, 369 s.

3. Mazur, V. S. (2016), *Novi pidkhody i formy menedzhmentu, yak osoblyvoho typu upravlinnya, Priorytety ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: istoriya ta s'ohodennya*, Vinnytsya, s. 178-183.

4. Mel'nyk, A. F. and Veleshchuk, S. S. (2015), *Upravlinnya zmistom robit : navchal'nyy posibnyk*, Ekonomichna dumka, Ternopil', 272 s.

5. *Menedzhment zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti : navchal'nyy posibnyk*, za red. A. A. Mazaraki (2012), Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, K., 824 s.

6. Osovs'ka, H. V. Maslovs'ka, L. Ts. and Osovs'ky, O. A. (2016), *Menedzhment orhanizatsiy: pidruchnyk*, Kondor, K., 366 s.

7. Petrenko, M. I. Drabovs'ky, A. H. Ivanyuta, P. V. and Petrenko, V. M. (2022), *Byudzhetuvannya na pidpryyemstvi : pidruchnyk*, TOV "Merk'yuri-Podillya", Vinnytsya, 600 s.

8. Petrenko, M. I. Drabovs'ky, A. H. Ivanyuta, P. V. and Petrenko, V. M. (2021), *Finansovyi menedzhment z osnovamy finansovoyi diagnostyky pidpryyemstva : pidruchnyk*, za zag. red. profesora M. I. Petrenka. u 2-h t. T. 1. TOV "Merk'yuri-Podillya", Vinnytsya, 456 s.

9. Petrenko, M. I. Drabovs'ky, A. H. Ivanyuta, P. V. and Petrenko, V. M. (2021), *Finansovyi menedzhment z osnovamy finansovoyi diagnostyky pidpryyemstva : pidruchnyk*, za zag. red. profesora M. I. Petrenka. u 2-h t. T. 2. TOV "Merk'yuri-Podillya", Vinnytsya, 520 s.

10. Savchuk, V. P. *Optyimizatsiya fondovoho portfelyu : Internet-portal dlya upravlintsiv*, available at : <http://www.management.com.ua/finance/fin013.html>.

Стаття надійшла до редакції 18 березня 2023 року