

ідея «соціальної стійкості» - успішного функціонування і довгострокового існування спільнот - розвивається. Є кілька чітких прикладів того, як ця виникає парадигма може працювати для поліпшення практики міського розвитку в країнах, що розвиваються.

Великомасштабні політичні рішення мають далекосяжні соціальні наслідки, в той час як мелкомасштабні міські проекти можуть впливати на взаємодію людей один з одним. Сьогоднішня вимагає від розробників стратегій урахувати соціальні і культурні наслідки проектних рішень для конкретних спільнот і контекстів. Потім вони повинні докласти зусилля в своїх проектах для підтримки аналогічних позитивних результатів. Спосіб, яким соціальний внесок включається в міське проектування і будівництво, вимагає постійного моніторингу і оцінки. Це забезпечує досягнення соціальних цілей, виконання планів і кращу інформованість майбутніх проектів.

Хоча соціальна сфера ще не отримала той уваги, якої вона заслуговує, вона розвивається в розумінні необхідності враховувати соціальну стійкість. Соціальна стійкість може позитивно впливати на міські спільноти, це існування чітких, переконливих прикладів такого мислення в реальному світі.

1. Paul G. Lewis ; Max Neiman/ Custodians of Place : Governing the Growth and Development of Cities

2. Howard Gillette Jr/ Civitas by Design : Building Better Communities , from the Garden City to the New Urbanism

3. William H. Whyte/ City : Rediscovering the Center

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТА ПРОЦЕСНИЙ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Білецька І.П.

Керівник – Боровик М.В., канд. екон. наук, доцент

В питаннях організації основних бізнес-процесів українські виробники перебувають на рівні 60-х років минулого сторіччя, що характеризується переважно тим що в економіці підприємств пріоритет віддається виробництву, головне завдання зводиться до пошуку шляхів зростання обсягів випуску продукції (тобто економії на масштабах) і підвищення ефективності виробництва (або оптимізації завантаження потужностей). Тривалість «життя» продукції, особливо промислової, складає в середньому понад 10 років, оновлення асортименту відбувається повільно і болісно для підприємств. Також українські підприємства не завжди готові до реальної конкуренції, особливо у глобальному аспекті. Передовим вважається масове виробництво, коли досягається максимальне завантаження виробничих потужностей, при цьому рі-

вень браку та некондиційних виробів переважно складає 10% і більше. Запас матеріалів і комплектуючих на підприємстві забезпечує його роботу від 6 місяців до року, а головним «багатством» підприємства вважається наявність великого обсягу запасів. На підприємстві домінує «позамовна система планування» та її модифікації (комплектно-вузлова тощо), а планування базується на минулому досвіді (принципи «планування від досягнутого»).

У сучасному управлінні використовують два принципи менеджменту: процесний та функціональний. Всі інші – тільки можливі комбінації у різному співвідношенні двох згаданих.

Сутність функціонально-орієнтованого управління (ФОУ) полягає в контролі над виконанням співробітниками їх функцій і суворому виконанні працівниками вказівок керівника. Норма керованості, тобто науково обгрунтована кількість підлеглих, яких можна контролювати, складає 7 працівників. Визначальний параметр ефективності - професійна кваліфікація керівника, оскільки він сам розподіляє сфери діяльності між підлеглими. І відносно низька сфера керованості пояснюється тим, що керівник повинен контролювати виконання всіх технологій, а це непросто. У сучасних умовах цей підхід управління вважається неефективним з певних причин. По-перше, в ФОУ вищі ланки управління ієрархічної структури, делегують визначені управлінські функції на нижчі рівні. При цьому начальник оцінює результати праці підлеглих, а останні прагнуть догодити, в першу чергу, керівництву, а вже потім – споживачеві товарів або послуг організації. До того ж, при ФОУ відсутня відповідальність за кінцевий результат, так як кожен окремий працівник зацікавлений тільки у виконанні своїх функцій.

По-друге, при ФОУ ускладнена ув'язка найпростіших завдань в цілісну технологію виробництва конкретного товару або послуги, і просто відсутній формалізований опис такої технології. Це призводить до серйозних інформаційних розривів в роботі.

По-третє, при ФОУ утруднений інформаційний обмін між окремими ланками управління, що призводить до збільшення постійних витрат, затримок у генерації адекватних рішень управлінського характеру, і, насамкінець – зменшення споживачів.

По-четверте, ФОУ призводить до високих витрат на марну роботу: узгодження, взаємодію, контроль тощо. Крім того, будь-якому носієві інформації притаманна така риса, як доповнення інформації, що, в кінцевому випадку, є причиною спотворення суті повідомлення.

На відміну від функціонального процесний підхід розглядає «бізнес-процес» як ланцюжок послідовності операцій, націлений на отримання результату, який може бути вимірним за кількісними та якіс-

ними показниками. У будь-якого бізнес-процесу є певні ресурси (входи) і результати (виходи), які також вимірюються кількісно та якісно. Входи і виходи є об'єктами впливу (управління та контролю). В цьому випадку контролюються не процеси всередині, а початкові та кінцеві точки – межі (кордони) бізнес-процесів, тобто реально делегуються повноваження виконавцям, які самі вибирають ту технологію виконання роботи, що забезпечить отримання потрібного ефекту (результату). Керівник тут вже виступає не функціональним керівником, а управлінцем, зацікавленим у досягненні поставленої мети. Головним критерієм результативності при процесному управлінні є отримання кінцевого результату структурним підрозділом або окремим виконавцем підприємства. Норму управління в цьому випадку можна збільшити до 12 ± 5 осіб, що і обумовлюється «визволенням» менеджера від зайвих функцій контролю за технологією та реальним поданням виконавцем кінцевих результатів. Ця технологія дає змогу суттєво зменшити кількість працюючих за рахунок оптимізації потрібних функцій та запровадити ефективні стимули мотивування діяльності працюючих.

1. Ареф'єва О.В., Луцька Т.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність : *монографія*. Європейський ун-т. Київ : Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.

2. Біловодська, О. А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : *монографія*. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.

3. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному. Москва : Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблшерз), 2010. 282 с.

СУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО РОЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Фомічова Ю.В.

Керівник – Боровик М.В., канд. екон. наук, доцент

Комунікації як невід'ємна частина управління стали розглядатися в рамках стратегічного управління підприємствами, коли стало зрозуміло, що сучасний бізнес залежить не тільки від економічних, а й від ряду інших факторів, дуже залежних від існуючих на підприємстві комунікації. Отже, основним завданням сучасного виробництва є не збільшення його ефективності (економічний фактор), а адаптація людей до змін за рахунок впровадження більш ефективних технологій (психологічний чинник, пов'язаний із створенням компетентної мотивації персоналу). Формування мотивації співробітників для роботи в цій фірмі стає ключовим моментом у роботі з персоналом в цілому. Для ефективного просування товарів на ринку, наповнених подібними продуктами, ключовим є формування відповідного ставлення до про-