

## ФУНКЦІЇ КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

А. Фалюта

*Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18  
e-mail: andriyf@ukr.net*

*Розглянуто наукові основи комплексного процесу управління бізнесом. З'ясовано сутність та дано визначення "функції управління". Подано погляди науковців на перелік функцій управління. Визначено головні функції керівництва в управлінні бізнесом, якими є планування, організація, регулювання, мотивація та контроль. Проведено аналіз змісту функцій керівництва в управлінні бізнесом. Розроблено пропозиції щодо застосування функцій управління в практичній діяльності.*

**Ключові слова:** *бізнес, функції управління, планування, організація, регулювання, мотивація, контроль.*

Необхідність удосконалення управління бізнесом щораз набуває більшої актуальності. Основними спонукальними процесами стали загальносвітові тенденції до почастішання криз в економіці, які спричинені посиленням конкуренції в бізнесі, зростанням ризиків, волатильністю зовнішнього середовища. В таких умовах на передній план виходить перегляд функцій керівництва в управлінському процесі. У цьому напрямі посилення якості управління бізнесом закладений головний потенціал підвищення ефективності функціонування бізнесу, а тому порушена проблематика є актуальною і для науки, і для практики.

Проведений аналіз економічної науково-практичної літератури з дослідження проблем функцій керівництва в управлінському процесі дає змогу зробити висновки, що окремі аспекти вирішення порушеної проблематики зустрічаються у роботах таких авторів, як К. І. Воєнна, С. М. Козьменко, В. М. Колесник, Д. Е. МакНамара, О. В. Расвєнєва, С. К. Реверчук, І. О. Слепов, А. В. Фалюта, Ф. І. Шпиг, Т. В. Яворська та інших. Проте, досі залишається невирішеним остаточний перелік функцій управління бізнесом, які доцільно застосовувати в сучасних умовах, а також дискусійним є їх трактування. Це зумовило вибір напряму дослідження і тому цим нерозкритим аспектам присвячується наукова стаття.

Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнесом. Мета розкривається у завданнях, якими є проведення комплексного аналізу управлінських процесів в бізнесі, а також актуалізація головних функцій керівництва суб'єкта господарювання, що є найбільш затребуваними в сучасних ринкових умовах ведення бізнесу.

Управлінський вплив на розвиток бізнесу реалізується керівництвом через застосування функцій управління. Функція (від лат. *functio* – виконання) – робота кого-, чого-небудь, обов'язок, коло діяльності когось, чогось. Функцією в менеджменті називають особливий вид управлінської діяльності, за допомогою якого

суб'єкт управління впливає на керований об'єкт. Функція менеджменту відображає зміст процесу управління, вид управлінської діяльності, сукупність обов'язків керуючої підсистеми (суб'єкта управління). Тому під функціями управління бізнесом слід розуміти особливі види управлінської діяльності за допомогою яких суб'єкти управління впливають на підконтрольний їм бізнес.

Кожна функція управління бізнесом представляє собою окрему сферу дії процесу управління, у той час як весь процес управління – це безперервна послідовність взаємопов'язаних дій щодо реалізації функцій управління, здійснюваних за певною технологією і спрямованих на досягнення поставлених цілей. Кінцевим результатом управління бізнесом має бути вироблення дієвого управлінського впливу спрямованого на досягнення поставленої мети, тому функціонування системи управління бізнесом проявляється через сукупність усіх функцій управління, пов'язаних єдиним управлінським циклом.

А. Файоль, французький інженер, управлінець-практик з багаторічним досвідом та науковець, розробник теорії адміністративного управління на початку ХХ ст. виділив 5 основних функцій адміністративного управління: передбачення, організацію, розпорядництво, узгодження, контроль [4, с. 140]:

- 1) передбачати – вивчати майбутнє і встановлювати програму дій;
- 2) організувати – будувати подвійний організм підприємства: матеріальний і соціальний;
- 3) розпоряджатися – приводити в дію персонал підприємства;
- 4) узгоджувати – зв'язувати й об'єднувати, поєднувати всі дії і всі зусилля;
- 5) контролювати – спостерігати, щоб усе відбувалося згідно з встановленими правилами і відданими розпорядженнями.

Упродовж ХХ ст. завдяки новим науковим напрацюванням, а також внаслідок змін в економіці та соціальній структурі суспільства, основні функції управління розглядаються дещо по-новому. При цьому різні науковці та різні наукові школи менеджменту виділяють різну кількість функцій, різниця між якими зазвичай полягає у ширшому чи вужчому трактуванні основних функцій управління. Залежно від цього виокремлюють меншу чи більшу кількість функцій. Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі запропонували розглядати чотири функції: планування, організацію, мотивацію та контроль, таким чином доповнивши функції А. Фойоля функцією мотивації, але вилучивши розпорядження і частково узгодження.

Беручи за основу сучасні напрацювання у сфері менеджменту та враховуючи особливості ведення сучасного бізнесу вважаємо, що основними є такі п'ять функцій управління бізнесом:

- 1) планування;
- 2) організація;
- 3) регулювання;
- 4) мотивація;
- 5) контроль.

Головною в управлінні бізнесом є функція планування. За своєю суттю планування відповідає на три питання: 1. Де бізнес перебуває зараз? 2. Де він має перебувати завтра? 3. Як цього досягти? Плани містять перелік того, що повинно бути зроблено, визначають послідовність, ресурси і час виконання робіт, необхідний для досягнення цілей. Реалізуючи функцію планування керівництво на основі глибокого і всебічного аналізу стану бізнесу формулює цілі і завдання, розробляє

стратегію дій, складає необхідні плани і програми. Планування дає змогу не тільки чітко формувати цілі, а й застосовує систему показників, необхідну для наступного контролю результатів. Крім того, планування забезпечує кращу координацію зусиль структурних підрозділів і таким чином зміцнює взаємодію керівників різних підрозділів.

Як функція управління, планування є видом управлінської діяльності, пов'язаної з формуванням цілей бізнесу та розробкою змісту і послідовності, а також часових меж дій, направлених на досягнення цілей. При цьому органічною складовою планування є складання довгострокових і середньострокових прогнозів, що показують можливі напрями майбутнього розвитку компанії в її взаємодії з навколишнім середовищем. Прогнози на майбутнє закладаються в основу стратегічних планів, а ті у свою чергу, складають основу поточних планів, за допомогою яких організовується робота бізнесу. Планування також є одним із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль усіх працівників суб'єкта бізнесу для досягнення його загальної мети. Основними принципами планування є: повнота (охоплення всіх напрямів діяльності), точність (кількісні та якісні показники), безперервність, гнучкість (постійне коригування залежно від ситуації), масовість (залучення виконавців до розробки планів).

Після того як план складений, завдання полягає у тому, аби створити реальні умови для досягнення поставлених цілей. На це спрямована функція організації. Її завдання – формування структури суб'єкта бізнесу, а також забезпечення його усім необхідним для нормальної роботи: персоналом, обладнанням, приміщенням, грошовими коштами та іншим. Організувати – означає розділити цілі на частини і делегувати виконання загального управлінського завдання нижчим рівнями шляхом розподілу відповідальності, повноважень, а також встановити взаємозв'язки між різними видами робіт. Для цього необхідно чітко визначити права, обов'язки і відповідальність структурних підрозділів та окремих осіб. Це досягається шляхом розробки положень про структурні підрозділи та інструкцій, які визначають внутрішній розпорядок, межі діяльності кожного підрозділу і працівника компанії.

Об'єктивно наступною є функція регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення злагодженої, спільної роботи усіх ланок підприємства як єдиного цілого. Це досягається через доведення до відома кожного підрозділу і працівника того, що і як той повинен робити для досягнення поставлених цілей. Головним завданням регулювання є узгодження дій всередині системи і між системою та зовнішнім середовищем шляхом синхронізації в часі і просторі зусиль суб'єктів, їх інтеграції в єдине ціле. Інструментом реалізації цього є встановлення раціональних комунікацій та обміну інформацією. Останнє забезпечує необхідний рівень співпраці учасників, що дає змогу ефективно й оперативно досягати поставлених цілей.

В основі регулювання лежить субординація – службове підпорядкування молодших за посадою старшим (існує між підрозділами, керівниками, фахівцями різних рівнів). Для комунікації суб'єкти господарювання найчастіше використовуються звіти, збори, комп'ютерний, телефонний і відеозв'язок, документообіг. За допомогою цих та інших форм зв'язків встановлюється взаємодія між підсистемами організації, здійснюється маневрування ресурсами, забезпечується єдність і узгодження дій. Успішна реалізація функції регулювання вимагає доброго знання менеджером підлеглих, налагодження особистих контактів з ними, адже потребує вживання дій щодо активізації працівників, їх виховання, проведення нарад,

роз'яснення та конкретизацію завдань, призначення відповідальних, звільнення недбайливих, забезпечуючи тим самим виконання завдань суб'єкта бізнесу.

Жодне завдання не буде успішно і якісно вирішено, якщо працівники не будуть у цьому зацікавлені. Звідси впливає ще одна функція управління – мотивація – це вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для виконання поставлених у планах цілей. Спонукаючи до діяльності можна виявивши систему цінностей людини та задовольняючи її потреби. Для цього встановлюється величина грошової винагороди, ув'язується з результатом діяльності, покращуються умови праці, створюються передумови для поліпшення відносин у колективі, прояву творчого потенціалу, навчання та саморозвитку працівників, а також задовольняються потреби в кар'єрному зростанні залежно від здатності людини впливати на інших людей. Для менеджера головним завданням є знаходити ті стимули, які цікавлять кожного з підлеглих, і використовувати їх в управлінні.

Критично важливою функцією управління є контроль. Функція контролю – це вид управлінської діяльності, спрямований на вимірювання фактично досягнутих результатів діяльності і проведення корегувань, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів. Зміст функції контролю проявляється через: збір, обробку та аналіз інформації про фактичні результати компанії; порівняння їх з плановими показниками; виявлення відхилень і аналіз їх причин; розробку заходів для корегування діяльності компанії. Завдяки таким заходам спрямовується робота компанії у визначеному руслі, а також на ранній стадії виявляються проблеми і вживаються дії ще до того, як ці проблеми переростуть у кризу.

Для виконання ефективного контролю встановлюють стандарти, тобто критерії оцінки роботи бізнесу. За їх дотриманням слідкують через такі основні види контролю: попередній, який виконується до фактичного початку робіт на етапі встановлення стандартів та завдань; поточний – здійснюється у процесі роботи, коли слідкують за її поточним виконанням; заключний – допомагає керівництву суб'єкта бізнесу запобігти помилкам у майбутньому, при плануванні робіт, враховуючи отриманий досвід. При цьому здійснюваний контроль повинен бути своєчасним і всеосяжним, адже його призначенням є попередження можливих відхилень від поставлених планів.

Проведені дослідження показують, що розглянуті функції, які має виконувати керівництво суб'єкта господарювання, є складовими частинами будь-якого процесу управління незалежно від особливостей (розміру, форми власності, умов діяльності тощо) того або іншого виду бізнесу. Тому вони є загальними (основними) функціями управління. Вони уособлюють зміст всієї управлінської діяльності. Проте, досягнення мети вимагає не просто реалізації розглянутих основних функцій управління бізнесом, а цілком певного їх сполучення, динаміки пріоритетів у цих функціях залежно від специфіки бізнесу, його цілей та завдань, стану середовища функціонування.

Налагодження ефективного управління бізнесом потребує від керівництва чіткого розуміння і вміння застосування функцій управління. Вони є наскрізними сферами дії процесу управління бізнесом, а їхня реалізація проявляється через формування ефективних господарських процесів в суб'єкта господарювання. Головними функціями управління в бізнесі є планування, організація, регулювання, мотивація та контроль. Оскільки кожна з цих функцій є окремою сферою дії, поодиночки вони не є абсолютно достатніми, і тому реалізуються в поєднанні з іншими.

Таким чином ефективно досягти цілей управління бізнесом можна лише застосувавши комплекс розглянутих взаємодоповнюючих функцій.

Подальші напрями досліджень функцій управління в бізнесі визначатимуться особливостями розвитку економічної та політичної системи, в яких функціонує бізнес, а також процесами інформатизації і технологізації суспільства. Ці та інші чинники породжуватимуть нові виклики, до яких треба буде пристосовуватися бізнесу, здійснюючи свою діяльність на ринку. Вчасна актуалізація функцій управління до новітніх реалій дасть змогу отримати переваги над конкурентами, і тим самим сприяти власному динамічному розвитку. Значною мірою такі переваги будуть пов'язані з розробкою та застосуванням ефективного інструментарію реалізації функцій управління бізнесом, на що й повинні бути спрямовані подальші наукові дослідження.

1. Громова О. Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією // *Економіка і суспільство*. – 2016. – Вип. 7. – С. 256-259.
2. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, Л. В. Волошко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 734 с.
3. Колесник В. М. Теоретичні підходи до функцій менеджменту, його ефективності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами / В. М. Колесник, К. І. Воєнна // *Економічний простір*. – 2013. – №71. – С. 192-203.
4. Наука управляти: з історії менеджменту : хрестоматія : навч. посіб. / упоряд. І. О. Слепов; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. – Київ : Либідь, 1993. – 304 с.
5. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : Інжек, 2006. – 496 с.
6. Фалюта А. В. Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу / А. В. Фалюта, Я. І. Пась // *Інтернаука. Економічні науки*. – 2019. – №4(24). – 140 с. С. 121-129.
7. Фінансова стабільність банків в Україні: організаційно-управлінські аспекти : монографія / С. К. Реверчук, А. В. Фалюта. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. – 208 с.
8. Фінансовий бізнес: теорія і практика : монографія / за ред. С. К. Реверчука. – Львів : СПОЛОМ, 2018. 196 с.
9. Фролова Т. О. Еволюція функцій менеджменту до умов глобалізації // *БізнесІнформ*. 2012. №1. С. 138-146.
10. Яворська Т. В. Функції та види державного регулювання страхового підприємництва в Україні / Т. В. Яворська // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. – Херсон: 2014. – Вип. 8, Ч. 1. – С. 181-184.
11. From Fayol's Mechanistic to Today's Organic Functions of Management / Daniel E. McNamara, University of St. Thomas, USA // *American Journal of Business Education*. – 2009. – Vol. 2, N. 1. – P. 63-78.

#### References

1. Hromova O. Ye. (2016). Rol koordynatsiinoi funktsii v protsesi upravlinnia orhanizatsiieiu [The role of coordination function in the process of managing the organization]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 7, 256-259. [in Ukrainian].

2. Kozmenko, S. M., Shpyh, F. I., & Voloshko, I. V. (2003). *Stratehichnyi menedzhment banku: navchalnyi posibnyk [Strategic bank management: tutorial]*. Sumy : Universytetetska knyha [in Ukrainian].
3. Kolesnyk, V. M., & Voienna, K. I. (2013). Teoretychni pidkhody do funktsii menedzhmentu, yoho efektyvnosti v systemi upravlinnia silskohospodarskymy pidpriemstvamy [Theoretical approaches to the functions of management, its effectiveness in the management system of agricultural enterprises]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 71, 192-203. [in Ukrainian].
4. Slieпов, I. O. (Ed.)(1993). *Nauka upravliaty: z istorii menedzhmentu: khrestomatiia : navchalnyi posibnyk [Management science: management history : tutorial]*. per. z ros. L. I. Kozii, M. I. Matrokhina, P. L. Pyrozhenko. Kyiv : Lybid [in Ukrainian].
5. Raievnjeva, O. V. (2006). *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli: monohrafiia [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models: monograph]*. Kharkiv : Inzhfek [in Ukrainian].
6. Faliuta A. V., Pas Ya. I. (2019). *Formuvannia stratehii upravlinnia rozvytkom bankivskoho biznesu [Forming strategy of banking business development management]*. Internauka. Ekonomichni nauky – Internat. Economic sciences, 4(24), 121-129 [in Ukrainian].
7. Reverchuk, S. K., & Faliuta, A. V. (2011). *Finansova stabilnist bankiv v Ukraini: orhanizatsiino-upravlinski aspekty: monohrafiia [Banks financial stability in Ukraine: organizational and management aspects: monograph]*. Lviv : LNU imeni Ivana Franka [in Ukrainian].
8. Reverchuk, S. K. (2018). *Finansovy biznes: teoriia i praktyka : monohrafiia [Financial business: theory and practice: monograph]*. Lviv : SPOLOM [in Ukrainian].
9. Frolova, T. O. (2012). Evoliutsiia funktsii menedzhmentu do umov hlobalizatsii [Evolution of management functions to the conditions of globalization]. *BiznesInform – BusinessInform*, 1, 138-146 [in Ukrainian].
10. Iavorska, T. V. (2014). Funktsii ta vydy derzhavnoho rehuliuвання strakhovoho pidpriemnytstva v Ukraini [Functions and types of state regulation of insurance business in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences*, 8, p.1, 181-184 [in Ukrainian].
11. Daniel E. McNamara (2009). From Fayol's Mechanistic to Today's Organic Functions of Management / Daniel E. McNamara, University of St. Thomas, USA. *American Journal of Business Education*, Vol.2, N.1, 63-78.

## FUNCTIONS OF TOP MANAGEMENT IN BUSINESS MANAGEMENT

A. Faliuta

*Ivan Franko National University of Lviv  
79008, Lviv, Svobody Avenue, 18  
e-mail: andriyf@ukr.net*

Influence on business development is realized by management through application of management functions. The author explores that business management functions are specific types of management activities by which management influences the business under their control. Each business management function is a separate scope of the management process. The end result of business management should be to develop an effective managerial influence aimed at achieving the goal.

Taking into account the peculiarities of conducting modern business, the author identified the following five functions of business management: planning, organization, regulation, motivation, control.

Planning answers three questions: 1. Where is the business now? 2. Where should it be tomorrow? 3. How to achieve this? The plans outline what needs to be done, identify the sequence, resources, and lead time needed to achieve the goals.

To organize – means to create real conditions for achievement of goals - to form the organizational structure of the enterprise and to provide it with everything necessary for work: personnel, equipment, premises, costs and others.

Regulation is aimed at ensuring the coordinated, joint work of all units of the enterprise as a single mechanism. This is achieved by making each unit and employee aware of what and how he or she must do to achieve the goals.

The motivation is to encourage employees to perform high-performance activities to achieve the goals set in the plans. You can encourage the activity by identifying the system of human values and satisfying their needs.

The control is aimed at measuring the actual performance of employees and units and making adjustments if the results achieved are significantly different from those set in the plans.

The research shows the functions are an integral part of any management process regardless of the characteristics (size, ownership, conditions of activity, etc.) of a particular type of business. As each of the functions is a separate area of action, they are not entirely sufficient on their own and must be comprehensively complemented. This is the key to success in their implementation. Therefore, the establishment of an effective mechanism for influencing the activities of the company should be systemic.

**Keywords:** business, management functions, planning, organization, regulation, motivation, control.