
МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.25>

Андрушкевич Н.В.

кандидат економічних наук,

Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2154-4068>

Чен Н.О.

старший викладач,

Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2205-3985>

Подібка В.В.

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5362-980X>

Andrushkevych Nataliia, Chen Nataliia

Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment
«European University»

Podibka Volodymyr

Private Higher Educational Establishment «European University»

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

PECULIARITIES OF THE PROCESS APPROACH IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Стаття охоплює актуальні аспекти з виникнення, розвитку, впровадження та застосування процесного підходу у сучасному управлінні підприємством. Автори досліджують суть поняття «процесний підхід», визначають передумови його виникнення та етапи розвитку. У статті аналізуються принципи та завдання процесного підходу, а також наводяться ключові елементи, які є основою управління підприємством. Авторами здійснена порівняльна характеристика процесного та функціонального підходів. Аналізується сутність понять «процес» та «бізнес-процес», надається типова класифікація бізнес-процесів підприємства та визначається їхня роль у системі процесів сучасного підприємства. Описуються ключові бізнес-процеси та методи оцінки їх ефективності. Визначаються етапи впровадження та регламентація бізнес-процесів, переваги та недоліки застосування процесного підходу управління підприємством, а також проаналізовано до яких результатів може привести впровадження процесного підходу в управління підприємством.

Ключові слова: процес, бізнес-процес, власник процесу, клієнти процесу, принципи процесного підходу.

With the development of information technologies, the deepening of the specialization of production operations, the expansion of organizational structures of companies and the complication of their interaction, there is a need to develop effective enterprise management systems. One of the problems facing the enterprise is the creation of a system of effective

management of the organization from various spheres of activity. However, there is no universal way to create such management systems, but it is possible to develop general principles for creating organizational management systems. Such modern methods of forming effective management systems include the so-called process approach to management, which consists in identifying a network of processes in the organization and managing these processes, which contributes to the achievement of significant efficiency for the enterprise. The article covers relevant aspects of the emergence, development, implementation and application of the process approach in modern enterprise management. The authors explore the essence of the concept of "process approach", determine the prerequisites for its emergence and stages of development. The article analyzes the principles and tasks of the process approach, as well as the key elements that are the basis of enterprise management. The authors made a comparative description of the process and functional approaches. The essence of the concepts "process" and "business process" is analyzed, a typical classification of business processes of an enterprise is provided, and their role in the process system of a modern enterprise is determined. Key business processes and methods of evaluating their effectiveness are described. The stages of implementation and regulation of business processes, the advantages and disadvantages of the application of the process approach to enterprise management are determined, and the results that the implementation of the process approach to enterprise management can lead to are analyzed. The implementation of a process approach to the management of the organization provides great opportunities for improving the management structure, optimizes the management system, makes it transparent for management and able to respond flexibly to changes in the external environment, which will contribute to the successful existence of the organization, the development of competitive advantages in enterprises in the market economy.

Key words: process, business process, process owner, process clients, process approach principles.

Постановка проблеми. З розвитком інформаційних технологій, поглибленням спеціалізації виробничих операцій, розширенням організаційних структур компаній та ускладненням їх взаємодії виникає потреба у розробці ефективних систем управління підприємством.

Однією з проблем, що стоять перед підприємством, є створення системи ефективного управління організацією з різних сфер діяльності. Однак немає універсального способу для створення таких систем управління, але можлива розробка загальних принципів створення систем управління організацією. До таких сучасних методів формування ефективних систем управління належить так званий процесний підхід до управління, який полягає в тому, щоб виділяти в організації мережі процесів і керувати цими процесами, що сприяє досягненню значної ефективності для підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток проблематики процесного підходу до управління підприємством зробили такі вчені, як Куліш Н.В. [1], Давидюк Ю.В. [2], Мескон М., Рижик І.О. [2], Глебова А.О. [2], Сиягівська В.С. [2], Моїсеєнко Т.Є. [4], Стец І.І. [3], Ткачова С.С. [5], Траченко Л.А. [6], Перерва І.М. [7] та інші. Незважаючи на численні дослідження щодо застосування процесного підходу до управління підприємством, питання про його переваги та недоліки в управлінні сучасними підприємствами залишається дискусійним.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є виявлення сутності та обґрунтування необхідності використання процесного підходу до управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Процесний підхід в управлінні - це підхід, що визначає розгляд діяльності будь-якої організації як мережі бізнес-процесів, пов'язаних з цілями і місією цієї компанії.

Цей підхід базується на розгляді діяльності підприємства як реалізації сукупності його бізнес-процесів. Керуючи цими процесами, підприємство запобігає можливим помилкам і відстежує ефективність діяльності за допомогою ключових показників процесів. Крім того, підхід орієнтований не лише на організаційну структуру підприємства, але й на бізнес-процеси, кінцевою метою яких є створення продуктів або послуг з високою цінністю для всіх видів споживачів. Цей підхід також служить основою для побудови системи управління якістю на підприємстві.

Разом з тим, у літературі немає єдиного визначення поняття «процесний підхід», а існуючі системи процесного управління практично не використовують стратегічного аспекту. Вітчизняні професійні консультанти з управління використовують термінологію процесного підходу до управління організацією, яка не має єдиного тлумачення [2].

Перш ніж перейти до розгляду процесного підходу, визначимо основні його відмінності від функціонального підходу.

При функціональному підході до управління кожна структурна одиниця (співробітник, відділ, управління) має певні закріплені функції, окреслену область відповідальності та визначені критерії успіху чи неуспіху. Горизонтальні зв'язки між структурними одиницями зазвичай слабкі, а вертикальні зв'язки по лінії «начальник-підлеглий» – сильні. Підлеглий відповідає лише за доручені йому функції та, можливо, за діяльність свого підрозділу загалом, і не дуже цікавиться функціями та результатами роботи паралельних структурних одиниць.

При процесному підході до управління кожна структурна одиниця виконує конкретні бізнес-процеси, в яких бере участь. Обов'язки, область відповідальності та критерії успішної діяльності кожної структурної одиниці формуються в контексті конкретного бізнес-процесу. Горизонтальні зв'язки між структурними одиницями значно сильніші, ніж при функціональному підході, а вертикальні зв'язки між структурними одиницями та по лінії «начальник-підлеглий» дещо слабші. Співробітник відповідає не лише за свої функції, але й за ті бізнес-процеси, в яких він бере участь. Функції та результати діяльності паралельних структурних одиниць, які беруть участь у тих самих бізнес-процесах, для нього важливі, що створює взаємну відповідальність за результат бізнес-процесу між його учасниками.

Функціональний підхід є найбільш оптимальним у випадках, коли весь бізнес-процес (або його значна частина) зосереджений у межах однієї структурної одиниці. Наприклад, на промисловому підприємстві, де певна структурна одиниця виконує повний цикл виробництва та продажу товару: від закупівлі сировини до реалізації готової продукції. Загалом, така схема підходить підприємствам зі стабільними бізнес-процесами, що діють на ринках з низьким рівнем конкуренції, зокрема на ринках природних монополій [3].

Однак, сучасним підприємствам властива складна організаційна структура, де відповідальність за випуск кінцевого продукту розподіляється між кількома високопрофесійними, але вузькоспеціалізованими структурними одиницями. У цьому випадку переваги процесного підходу стають очевидними, особливо для підприємств, що працюють на ринках з високим рівнем конкуренції, де бізнес-процеси часто потрібно змінювати.

Щоб зрозуміти сутність впровадження процесного підходу до управління організацією, важливо визначити основні елементи процесного управління. Процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємозалежних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що становлять цінність для споживача.

Основна мета процесу – перетворити вхідні ресурси, необхідні для реалізації процесу, на вихід, тобто результат, продукцію процесу.

Ключовими поняттями структури процесу є:

а) Вхід бізнес-процесу – це продукт, який у ході виконання процесу перетворюється на вихід. Вхід завжди повинен мати свого постачальника. До входів процесу можуть належати: сировина, матеріали, напівфабрикати, документація, інформація, персонал, послуги тощо. Входи процесу можуть бути первинними та вторинними. Первинні входи надходять на початок процесу, а вторинні з'являються у ході реалізації процесу на його складових – передпроцесах.

б) Результатом виконання процесу є вихід або продукт, який може бути матеріальним або інформаційним об'єктом чи послугою. Цей продукт споживають зовнішні

клієнти відносно самого процесу. До виходів процесу можуть входити різноманітні елементи, такі як готова продукція, документація, інформація, включаючи звітну інформацію, персонал, а також послуги.

Для управління процесом необхідно призначити відповідальну посадову особу. У деяких випадках процесом може керувати не один співробітник, а спеціальний колегіальний орган управління. Тому важливо розкрити визначення власника процесу.

Власник процесу – це особа або група осіб управління, яка має під своїм керівництвом всі необхідні ресурси, такі як персонал, інфраструктура, програмне та апаратне забезпечення, і повну інформацію про процес. Власник процесу керує його виконанням та несе відповідальність за досягнуті результати.

Основна проблема власника процесу полягає у тому, що йому необхідно забезпечити продуктивність робіт на кордонах між різними підрозділами. Власником процесу, в основному, є керівник однієї з ключових ділянок процесу, оскільки він має розуміти процес, а також який має авторитет у керівників інших етапів процесу і готовий нести велику відповідальність [4].

Крім того, крім власника у перетворенні процесу беруть участь також ряд окремих спеціалістів чи груп – учасників. На вході ним є постачальник процесу, той, хто надає вхідні ресурси, на виході той, хто споживає результат процесу – клієнт процесу.

Клієнти процесу можуть бути: первинними – одержують первинний вихід; вторинними – перебувають поза процесом і одержують вторинний вихід; непрямими – не одержують первинний вихід, але є наступними в ланцюжку його використання; зовнішніми – що знаходяться поза цією компанією, але одержують вихід процесу; споживачі – кінцеві користувачі виходу процесу.

У чому позитивний ефект процесного підходу. Процесний підхід розглядається в сучасному менеджменті як важливий етап розвитку науки управління виробничими системами.

Істотним елементом у ньому є представлення управління як процесу, тобто послідовності взаємопов'язаних дій та процедур, що вирішують завдання постановки та досягнення бізнес-цілей у виробничих системах у рамках заявленої ними місії.

Загалом, вивчивши основні аспекти процесного підходу можна вивести низку переваг: процесний підхід дозволяє керівникам визначати та керувати ключовими процесами та результатами діяльності підприємства; дозволяє об'єднувати часто розрізнені дії функціональних підрозділів та спрямовувати їх зусилля на єдиний результат; підприємство, побудоване на основі процесного підходу, більш гнучке та адаптивне; таке управління дозволяє зрозуміти, хто і за що відповідає і як кожна операція впливає на кінцевий результат; дозволяє оптимізувати обмін інформацією між підрозділами; керівники наділяються великими повноваженнями, вище їх роль, самостійність і віддача при виробництві; керівники звільняються від поточних питань та концентруються на стратегічних та системних [4].

Практика показує, що регламентувати бізнес-процеси треба обов'язково у таких випадках [5]: якщо необхідно підвищити прозорість та керованість організації; при передачі управління найманому менеджеру, зміні керівника чи продажу бізнесу. Власнику бізнесу знадобиться опис бізнес-процесів, оскільки будь-який акт передачі вимагає складання опису того, що передається; при впровадженні інформаційних систем (ERP-системи тощо). В цьому випадку необхідний не тільки опис, а й реінжиніринг бізнес-процесів; при побудові інтегрованого холдингу.

Процесний підхід ґрунтується на наступних принципах [6]:

а) діяльність підприємства розглядається як сукупність бізнес-процесів. Цей принцип визначає уявлення про діяльність підприємства як сукупності бізнес-процесів. Це визначає нову культуру сприйняття організації з погляду процесного підходу;

б) виконання бізнес-процесів вимагає обов'язкової регламентації або формального опису. Другий принцип процесного підходу, який передбачає необхідність регламен-

тації бізнес-процесів, ґрунтується на тому, що регламент є документом, що визначає послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців та процедури прийняття рішень з покращення бізнес-процесу;

в) кожен бізнес-процес має свого внутрішнього або зовнішнього клієнта, а також власника - особу, відповідальну за його результат. Визначення бізнес-процесу завжди пов'язане з ідентифікацією клієнта або споживача результату процесу, який має для нього певну цінність. Окрім клієнта, в кожному бізнес-процесі є власник – посадова особа, яка має у своєму розпорядженні необхідні ресурси, керує ходом процесу та несе відповідальність за його результати та ефективність. Власник бізнес-процесу виступає як посадова особа, яка має необхідні повноваження, володіє необхідними ресурсами для реалізації процесу, керує його ходом і несе відповідальність за результати;

г) у кожному бізнес-процесі присутні ключові показники, які відображають його виконання, результат або вплив на загальні результати діяльності організації [7].

Спираючись на дані принципи при впровадженні процесного підходу до системи управління, організація здатна: підвищити ефективність своєї діяльності шляхом оптимізації бізнес-процесів; зменшити час на виконання завдань і підвищити продуктивність роботи; покращити якість продукції або послуг за рахунок стандартизації і контролю процесів; забезпечити більшу гнучкість та адаптивність до змін в умовах ринку або внутрішніх факторів; зменшити витрати та уникнути втрат, шляхом виявлення та усунення неефективностей у процесах; збільшити задоволеність клієнтів завдяки оптимізації процесів обслуговування та покращенню якості наданих послуг; підвищити прозорість управління та забезпечити кращий контроль за виконанням завдань; залучити персонал до активної участі у впровадженні змін та покращенні бізнес-процесів; збільшити конкурентоспроможність організації на ринку завдяки більш ефективному використанню ресурсів та швидшому реагуванню на зміни.

Висновки. У сучасних умовах постійних змін підприємствам необхідно вибрати такий підхід до управління, який дозволить швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб забезпечити конкурентні позиції на ринку. Аналіз основних підходів до управління діяльністю підприємства показав, що для успішного розвитку в динамічному ринковому середовищі та умовах високої конкуренції найдоцільніше впроваджувати процесний підхід. Порівняння переваг та недоліків процесного підходу дозволяє дійти висновку, що він є пріоритетним, орієнтує систему менеджменту на найкращі практики удосконалення організаційних процесів, і завдяки цьому забезпечує підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів.

Процесний підхід до управління підприємством полягає в тому, щоб розглядати його діяльність як мережу взаємопов'язаних бізнес-процесів, а не як набір окремих функцій. Цей підхід орієнтований на управління кожним бізнес-процесом окремо, а також усіма бізнес-процесами, що охоплюють всі етапи життєвого циклу товару, з метою створення доданої вартості та цінності для споживачів. Замість акценту на функціональну структуру, процесний підхід фокусується на бізнес-процесах, результатом яких є створення товарів або послуг, цінних для як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів.

Таким чином, впровадження процесного підходу в управління організацією дає великі можливості у вдосконаленні структури управління, оптимізує систему управління, зроби́ть її прозорою для керівництва та здатною гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що сприятиме успішному існуванню організації, виробленню конкурентних переваг у підприємства в умовах ринкової економіки.

Список використаних джерел:

1. Куліш Н.В., Давидюк Ю.В. Процесний підхід як основа управління бізнес-процесами підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf>
2. Рижик І.О., Глебова А.О., Синягівська В.С. Особливості формування моделі управління бізнес – процесами сфери послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 1. С. 152–160.
3. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. С. 161–167.
4. Моїсеєнко Т.Є. Побудова процесно-орієнтованої системи управління підприємством, як елементу стратегії сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4533>.
5. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «68 Економіка»*. 2012. № 2. С. 68–75.
6. Траченко Л.А. Процесний підхід у систем управління якістю підприємств сфери послуг. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 2. С. 251–257.
7. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>

References:

1. Kulish N. V., Davidyuk Yu. V. Procesnij pidhid yak osnova upravlinnya biznes – procesami pidpriemstva [Process management as the basis for business management – business processes]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf>
2. Ryzhyk I. O., Hliebova A. O., Syniahivska V. S. (2020) Osoblyvosti formuvannya modeli upravlinnya biznes-protsesamy sfery posluh [Features of the molding of the business management model – by the processes of the sphere of services]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 1, pp. 152–160.
3. Stets I. I. (2018) Protsesnyi pidkhid do upravlinnya yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Process approach to management as a tool to improve the efficiency of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no. 23, pp. 161–167.
4. Moiseienko T. Ye. (2015) Pobudova protsesno-oriientovanoi systemy upravlinnia pidpriemstvom, yak elementu stratchii staloho rozvytku [Building a process-oriented enterprise management system as an element of sustainable development strategy]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4533>.
5. Tkachova S. S. (2012) Evoliutsiia protsesnoho pidkhodu do operatsiinoi ta upravlinskoj diialnosti pidpriemstv [Evolution of process approach to operational and managerial activities of enterprises]. *Visnyk SumDU. Seriiia “68 Ekonomika”*, no. 2, pp. 68–75.
6. Trachenko L. A. (2018) Protsesnyi pidkhid u system upravlinnia yakistiu pidpriemstv sfery posluh [Process approach in quality management systems of service enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no. 2, pp. 251–257.
7. Pererva I. M. (2021) Perevagi vprovadzheniya procesnogo pidhodu do upravlinnya pidpriemstvom [Advantages in the process approach to business management]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economy and society*, no. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>