

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>

УДК 658.5

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

PROCESS APPROACH TO ENTERPRISE MANAGEMENT

Козенков Дмитро Євгеновичкандидат економічних наук, професор,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5432-0155>**Альошина Тетяна Валеріївна**кандидат економічних наук, доцент,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2729-4454>**Гайдук Інна Валеріївна**студентка,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7132-9354>**Kozenkov Dmitro, Aloshyna Tetiana, Haiduk Inna**
Ukrainian State University of Science and Technologies

Стаття присвячена актуальним питанням щодо виникнення, розвитку, впровадження та застосування процесного підходу до управління сучасним підприємством. Авторами досліджено сутність поняття «процесний підхід», визначено передумови його появи та етапи розвитку відповідного підходу. В статті проаналізовані принципи та завдання процесного підходу, а також перераховані ключові елементи підходу, які є базисом управління підприємством. Проаналізовано сутність понять «процес» та «бізнес-процес», надано типову класифікацію бізнес-процесів підприємства та визначеної роль останніх у системі процесів сучасного підприємства. Описані ключові бізнес-процес підприємства та методи оцінки ефективності бізнес-процесів. Визначено етапи впровадження та регламентація бізнес-процесів, а також переваги та недоліки застосування процесного підходу до управління підприємством.

Ключові слова: процес, бізнес-процес, принципи, методи, процесний підхід, показник, ефективність.

This article is concerned with origin, implementation and application of the process approach to the management of a modern enterprise. The definition of the "process approach" is investigated by authors. The stages of development of the process approach are defined. The principles and tasks of the process approach were analyzed in the article. The key elements of the process approach were listed in the article, which are necessary to enterprise management. The definition of "process" and "business process" are presented. There were presented the classification of business processes and their role in the functioning of a modern enterprise is given. The key business processes of the enterprise and methods of evaluating the effectiveness of business processes are described. The article defines advantages and disadvantages of process approach to enterprise management. As results of investigation we need to make a conclusion that the terminology of the process approach is quite diverse and has not yet found a single unifying interpretation. The concept of «business processes» can be interpreted as a system of consistent, connected, continuous and controlled activities, which focuses on achieving a specific mission and ensures productivity and efficiency of the enterprise. The principles of the process approach to management determine the basic rules by which you can organize the effective functioning of the enterprise. Evaluation the effectiveness of business processes is possible with the help of quantitative and qualitative methods. Process-oriented approach to management of the enterprise involves: enterprise activity planning; determining the interaction between enterprise processes; responsibility and authority of process owners; the order of operation of each individual process and the system of processes as a whole; assessment of the effectiveness and efficiency of the enterprise on the indicators of process efficiency; evaluation of performance and management decisions to achieve targets.

Keywords: process, business process, principles, methods, process approach, indicator, efficiency.

Постановка проблеми. Динамічний розвиток ринку товарів та послуг спонукає керівників сучасних підприємств до пошуку нових методів та інструментів управління підприємством. На сучасному етапі розвитку, достатньо велика кількість підприємств України працюють за принципами функціонального підходу, що свідчить про дієвість останнього. Хоча останній поступається процесному підходу через слабкі горизонтальні зв'язки між функціональними підрозділами, що спричиняє збільшення часових витрат праці, перекладання відповідальності під час вирішення проблем, які вимагають участі декількох управлінських служб чи виробничих підрозділів, що є суттєвим недоліком у світлі зростаючих вимог та новітніх підходів до управління підприємством [11, с. 162].

Саме тому підприємства вимушені шукати та впроваджують новітні підходи до управління, серед яких не останнє місце займає процесний підхід. Останній є один з найпопулярніших методів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є розкриття сутності та доведення необхідності застосування процесного підходу до управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у розвиток проблематики щодо процесного підходу до управління підприємством зробили такі вчені як Еліферов В. Г., Рєпин В. В., Мескон М., Моїсєнко Т. Є., Сєрая Н. Н., Стец І. І., Рєсторгуєва І. В., Перєрєва І. М. та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на численні розробки щодо застосування процесного підходу до управління підприємством, залишається спірним питання щодо недоліків та переваг застосування відповідного підходу до управління сучасними підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процесний підхід був сформований під впливом функціонального, але на відміну від останнього, розглядає управління підприємством як безперервну серію взаємозв'язаних функцій. Кожну управлінську функцію необхідно розглядати як процес, оскільки складається із серії взаємозв'язаних дій. Процес управління є загальною сумою усіх функцій [5].

Появу процесного підходу пов'язують з іменем основоположника школи адміністративного менеджменту А. Файолем. Головною ідеєю школи було створення універсальних

принципів управління успіху організації. Цей підхід отримав широке поширення після того, як функціональний підхід повністю втратив свою ефективність, а саме на початку 80-х років ХХ століття [10].

Становлення концепції процесного підходу відбувалося в три етапи, які отримали назву доіндустріальний, індустріальний та постіндустріальний етапи. Протягом кожного перерахованого етапу, процесний підхід вдосконалювався та набував нових якостей.

На доіндустріальному етапі розвитку процесного підходу, останній описував процеси організації виробництва та мав за мету виробництво високоякісної продукції.

На індустріальному етапі розвитку метою процесного підходу було його застосування до управління організацією та формування ефективної системи управління організацією.

Постіндустріальний етап розвитку процесного підходу передбачає використання підходу для операційної та управлінської діяльності підприємства з метою формування системи управління та системи якості в організації [14, с. 69].

На сучасному етапі розвитку, процесний підхід в управлінні – це підхід, що визначає розгляд діяльності будь-якої організації як мережі бізнес-процесів, пов'язаних із цілями та місією цієї компанії [8].

У публікаціях науковців сучасний процесний підхід до управління розглядається як [7, с. 315]:

- альтернатива функціональному підходу;
- доповнення до функціонального підходу;
- подібний за змістом підхід, перехід до якого можна здійснити поетапно.

Фундаментом процесного підходу є принципи його побудови та функціонування. Принципи процесного підходу до управління визначають основні правила, керуючись якими можна організувати ефективне функціонування підприємства, яке націлене на кінцевий результат. Принципи процесного підходу представлені в таблиці 1.

Основні завдання процесного підходу в управлінні підприємством зображені на рисунку 1.

Процесний підхід спрямований не тільки на вдосконалення організаційної структури підприємства, а й на вдосконалення бізнес-процесів, кінцевими цілями яких є створення продуктів або послуг, що мають цінність для всіх видів споживачів, а також є базою побудови системи управління якістю на підприємстві.

Головними поняттями, що характеризують відповідний підхід є процес та бізнес-процес.

Таблиця 1

Принципи процесного підходу

№	Принцип	Характеристика
1.	Діяльність компанії сприймається як сукупність бізнес-процесів	Визначає бачення діяльності компанії як сукупності бізнес-процесів. Саме він визначає нову культуру сприйняття організації під час процесного підходу
2.	Затребуваність процесу	У кожного процесу має бути мета, що означає його затребуваність та актуальність для підвищення кількості споживачів або клієнтів
3.	Виконання бізнес-процесів підлягає обов'язковій регламентації чи формальному опису	Вимагає обов'язкової регламентації бізнес-процесів, спирається на те, що регламент – це документ, який описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців, порядок прийняття рішень щодо покращення бізнес-процесу
4.	У кожного бізнес-процесу є внутрішній або зовнішній клієнт та власник (особа, яка відповідає за результат бізнес-процесу)	Виділення бізнес-процесу завжди пов'язані з виявленням клієнта чи споживача результату процесу, має йому певну вартість. Крім клієнта кожен бізнес-процес має власника – посадову особу, яка має у своєму розпорядженні необхідні ресурси, управляє ходом бізнес-процесу та несе відповідальність за результати та ефективність бізнес-процесу. Власник бізнес-процесу є посадовою особою, формальним лідером, тому він має необхідні повноваження, має у своєму розпорядженні необхідні для реалізації процесу ресурси, управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за його результат
5.	Контроль за виконанням процесу	Нагляд з управління робочим процесом, спрямований на виявлення слабких і проблемних місць, їх поліпшення або виправлення
6.	Розробка стандартів та запровадження принципу прозорості відповідальності	Відповідальність всіх учасників організації за результат
7.	Кожен бізнес-процес характеризується ключовими показниками	Показники описують його виконання, результат або вплив на результат діяльності організації в цілому

Джерело: [2; 7; 8]



Рис. 1. Завдання процесного підходу

Під процесом розуміють стійку, цільову, періодично повторювану сукупність взаємозалежних видів діяльності, яка перетворить входи у виходи, і іменує цінність для конкретного споживача (клієнта) [8].

У свою чергу, бізнес-процес – це сукупність взаємозалежних, операцій чи задач, які за певною технологією перетворюють входи у виходи, що представляють цінність для споживача (клієнта) [1].

Процесний підхід розглядає діяльність підприємства як певну мережу пов'язаних між собою бізнес-процесів, а не сукупність окремих функцій управління підприємством [4].

Бізнес-процеси прийнято розділяти на три основні блоки, які представлені на рисунку 2.

Основні бізнес-процеси орієнтуються на виробництво продукту або надання послуг, що представляють споживчу вартість і забезпечують одержання доходу для організації.

Забезпечуючі процеси призначені для забезпечення виконання попередньо вказаних процесів та для підтримки функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами.

Процеси управління забезпечують управлінську діяльність на рівні бізнес-процесу та підприємства в цілому.

Процеси розвитку забезпечують розвиток підприємства на перспективу через вдосконалення компанії загалом

Необхідно зазначити, що перелік процесів та рівні їх деталізації для кожного під-

приємства визначаються індивідуально, враховуючи специфічні потреби останнього. Найбільш універсальними можна вважати процеси розвитку, управління та моніторингу.

До них доцільно відносити: стратегічне управління, операційне управління та управління комунікаціями. Ці процеси є обов'язковими і необхідними у процесі побудови системи управління якістю, оскільки критично важливо сформувати напрям руху і розвитку організації та контролювати відповідність операційної діяльності встановленій стратегії. Не варто забувати і про комунікації, оскільки якість продукції або послуг залежить не лише від внутрішніх, а і від зовнішніх факторів (постачальники, субпідрядники, бізнес-партнери, політична та економічна ситуація в країні, інше) [12].

Ключовими елементами, без яких неможливе функціонування процесного підходу є:

1. Вхід бізнес-процесу – товар, який у ході виконання процесу перетворюється на вихід [3]. Вхід завжди повинен мати свого постачальника. До входів процесу можуть належати: сировина, матеріали, напівфабрикати, документація, інформація, персонал, послуги тощо.

Входи процесу поділяються на первинні та вторинні. Первинні входи надходять на початок процесу. Вторинні входи виникають під час реалізації процесу на складових процесу передпроцесах.

2. Вихід (продукт) процесу – матеріальний чи інформаційний об'єкт чи послуга, що є результатом виконання процесу і споживаний



Рис. 2. Основні блоки бізнес-процесів підприємства

зовнішніми стосовно процесу клієнтами [3]. До виходів процесу можуть належати: готова продукція, документація, інформація, у т. ч. звітна, персонал, послуги тощо.

3. Власник процесу – людина, яка володіє процесом і має необхідну кількість ресурсів та відповідає за вихід процесу.

4. Споживачі та постачальники процесу – невід'ємні ланки процесу, оскільки постачальники забезпечують вхідні елементи, а споживачі зацікавлені у придбанні вихідних елементів.

5. Показники процесу – набір якісних та кількісних характеристик процесу.

Впровадження процесного підходу до управління підприємством не можливе без опису та регламентації системи процесів. Опис та регламентація системи процесів підприємства передбачає:

- розподіл відповідальності за результати перебігу процесів;

- опис системи взаємодії процесів підприємством між собою та зовнішніми постачальниками і споживачами;

- створення та затвердження переліку документації, необхідної для функціонування процесів (інструкції, порядки, положення, методики, посадові інструкції тощо);

- створення графіку щодо розробки та впровадження регламентної документації

- визначення показників ефективності виконання процесів, способів збору інформації та порядку звітності;

- визначаються межі показників, що характеризують нормальний перебіг процесів;

- встановлюються критеріїв, за якими визначаються відхилення та починається роботи щодо усунення причин відхилення.

Оцінка ефективності бізнес-процесів здійснюється за допомогою якісний та кількісних показників. Якісні показники дають можливість зробити описовий або візуальний аналіз бізнес процесу. Якісні методи аналізу бізнес-процесів включають наступні:

- якісний аналіз процесів на основі суб'єктивних оцінок, який здійснюється за допомогою SWOT-аналізу, аналізу проблем процесу та ранжирування;

- візуальний якісний аналіз графічних схем процесу, який дає змогу провести аналіз входів/виходів, аналіз функцій та аналіз ресурсів;

- аналізу стану процесу по відношенню до вимог, регламентуючих документів та нормативних актів.

Кількісні методи аналізу дають можливість оцінити ефективність у числовому чи грошо-

вому виразі. Кількісними методами оцінки є наступні:

- аналіз показників ефективності процесу;

- аналіз показників продукту;

- аналіз задоволеності клієнтів процесу;

- порівняльний аналіз процесу;

- імітаційне моделювання;

- ABC-аналіз процесу.

З точки зору інструментарію процесний підхід є найефективнішими його набором функцій, але й викликає суттєву залежність від кожного окремого працівника та його кваліфікації.

Процесний підхід забезпечує удосконалення процесної структури, але його впровадження є дуже трудомістким.

Технологія процесного управління забезпечує прозорість (відкритість) усіх бізнес операцій, дає змогу вчасно проаналізувати та уникнути можливих наслідків відхилень на певному етапі виконання окремих робіт, але і потребує від учасників процесу набуття нових компетенцій [3].

Позитивним явищем процесного підходу є мінімізація витрат ресурсів та часу на виконання операцій, підвищення рівня якості кінцевого продукту, зростання адаптивності підприємства до динамічних змін у потребах споживачів.

Висновки. Застосування процесного підходу до управління підприємством дає можливість вдосконалити організаційну структуру управління підприємством, оптимізувати систему функціональних зв'язків, зробити її прозорою для керівництва та здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та створити конкурентні переваги підприємству для функціонування в умовах ринкової економіки.

Управління підприємством на засадах процесного управління передбачає:

- планування діяльності підприємства;

- визначення взаємодію між процесами підприємства;

- відповідальність і повноваження власників процесів;

- порядок роботи кожного окремого процесу та системи процесів в цілому;

- оцінку результативності та ефективності діяльності підприємства за показниками ефективності процесів;

- оцінку результатів діяльності та прийняття управлінських рішень щодо досягнення планових показників.

Впровадження процесного підходу до управління підприємством має свої переваги та недоліки. Основними перевагами впровадження процесного підходу до управління є:

- оптимізація процедури прийняття управлінських рішень;
- безперервність управління кожного окремого процесу окремих у рамках єдиної системи;
- мінімізація витрат ресурсів та часу на виконання операцій;
- підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства;
- набуття конкурентних переваг на ринку.

Недоліками пов'язаними з переходом до процесного підходу до управління є:

- складність впровадження процесного підходу, пов'язана з вимогою документального оформлення всіх бізнес-процесів;

- недостатність відображення взаємозв'язку між елементами системи управління підприємством в цілому;
- визначення критеріїв успішності системи управління доцільні лише в рамках конкретного бізнес-процесу, а не організації загалом;
- вузькопрофільність працівників та зниження можливостей до професійного зростання.

Отже, процесний підхід до управління є сучасним інструментарієм розвитку підприємств будь-якої галузі, застосування якого дає можливість останньому набутти конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Альошина Т.В. Комплексный подход к оценке процессной зрелости организации. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3443>
2. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. Москва : ИНФРА-М, 2012. 319 с.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие для студентов, обучающихся на специальности «Менеджмент орг.» / 3-изд., стер. Москва : Издательство «Омега-Л», 2010. 784 с.
4. 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>
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : Дело, 1994. 702 с.
6. 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>
7. Расторгуева И.В., Пономарев М.А. Бизнес-процессы в ресторанном менеджменте. *Управление человеческим потенциалом*. 2010. № 04(24). С. 310–325.
8. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 480 с.
9. 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.
10. Серая Н.Н. Сущность и классификация бухгалтерских рисков. *Вестник Академии знаний*. 2018. № 3(26). С. 341–347.
11. Серая Н.Н., Бойченко А.А., Никишина М.В. Формальные и неформальные структуры управления трудового коллектива. В сборнике: Лучшая научно-исследовательская работа 2017 сборник статей XI Международного научно-практического конкурса. 2017. С. 161–166.
12. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. С. 161–167.
13. Моїсеєнко Т.С. 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>
14. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. *Вісник СумДУ. Серія "68 Економіка"*. 2012. № 2. С. 68–75.
15. Траченко Л.А. Процесний підхід у систем управління якістю підприємств сфери послуг. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 2. С. 251–257.
16. Фролова Л.В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия : Учебник. Киев : Центр учебной литературы, 2012. С. 384.

REFERENCES:

1. Al'oshina T.V. (2014) Kompleksnyj podhod k ocenke procesnoj zrelosti organizacii [An integrated approach to assessing the process maturity of an organization]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3443> (in Ukrainian)
2. Eliferov V.G. (2012) Biznes-processy: Reglamentaciya i upravlenie [Business Processes: Regulation and Management]. Moscow: INFRA-M, 319 p. (in Russian)

3. Mazur I.I., Shapiro V.D. (2010) Korporativnyj menedzhment: ucheb. posobie dlya studentov, obuchayushchih-sya na special'nosti «Menedzhment org.» [Corporate management: textbook. manual for students]. 3-izd., ster. Moscow: Izdatel'stvo «Omega-L», 784 p. (in Russian)
4. 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>
5. Meskon M., Al'bert M., Hedouri F. (1994) Osnovy menedzhmenta / per. s angl. [Fundamentals of management / translation from English]. Moscow: Delo, 702 p. (in Russian)
6. Pererva I.M. (2021) Perevagi vprovadzhennya 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>
7. Rastorgueva I.V., Ponomarev M.A. (2010) Biznes-processy v restorannom menedzhmente [Business processes in restaurant management]. *Upravlenie chelovecheskim potencialom*, no. 04(24), pp. 310–325. (in Russian)
8. Repin V.V. (2013) Biznes-processy. Modelirovanie, vnedrenie, upravlenie [Business processes. Modeling, implementation, management]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 480 p. (in Russian)
9. Ryzhyk I.O., Hliebova A.O., Syniahivska V.S. (2020) Osoblyvosti formuvannia modeli upravlinnia 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. (in Ukrainian)
10. Seraya N.N. (2018) Sushchnost' i klassifikaciya buhgalterskih riskov [Essence and classification of accounting risks]. *Vestnik Akademii znaniy*, no. 3(26), pp. 341–347. (in Russian)
11. Seraya N.N., Bojchenko A.A., Nikishina M.V. (2017) Formal'nye i neformal'nye struktury upravleniya trudovogo kolektiva [Formal and informal management structures of the labor collective]. V sbornike: Luchshaya nauchno-issledovatel'skaya rabota 2017 sbornik statej XI Mezhdunarodnogo nauchno-prakticheskogo konkursa, pp. 161–166. (in Russian)
12. Stets I.I. (2018) Protseyni pidkhid do upravlinnia 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. (in Ukrainian)
13. Moiseienko T.Ye. (2015) Pobudova protsesno-orientovanoi systemy upravlinnia pidpriemstvom, yak elementu stratehii staloho rozvytku [Building a process-oriented enterprise management system as an element of sustainable development strategy]. *Efektyvna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4533>
14. Tkachova S.S. (2012) Evoliutsiia protsesnogo pidkhodu do operatsiinoi ta upravlinskoj diialnosti pidpriemstv [Evolution of process approach to operational and managerial activities of enterprises]. *Visnyk SumDU. Seriia "68 Ekonomika"*, no. 2, pp. 68–75.
15. Trachenko L.A. (2018) Protseyni 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.
16. Frolova L.V., Kravchenko E.S. (2012) Formirovanie biznes-modeli predpriyatiya [Formation of the business model of the enterprise]. Kyiv: Centr uchebnoj literatury, 384 p.