

УДК 33.01:005.7

Ольшанський О. В.

Харківський державний університет харчування та торгівлі

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стаття присвячена актуальним проблемам розвитку теорії та методології системи процесного управління підприємствами. Розгляд процесного управління як проблеми розвитку вітчизняних підприємств приводить до розуміння обґрунтованості застосування цієї методології як інструменту реалізації їхніх стратегічних цілей. У роботі показано, що вирішення завдання досягнення стратегічних цілей управління на підприємстві може бути здійснено шляхом формування процесно-орієнтованих організаційно-економічних механізмів на принципах теорії сталого розвитку.

**Ключові слова:** теорія, методологія, система, процесне управління, підприємство.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан розвитку вітчизняної економіки, складність і висока динамічність зовнішнього середовища, зростання впливу з боку конкурентів вимагають від підприємств безперервного розвитку, реалізації свого потенціалу на основі застосування сучасних теорій і методів управління, які відповідають сформованим економічним умовам.

Значна увага до цієї сфери зумовлена тим, що в сучасних висококонкурентних умовах підприємствам усе складніше забезпечувати динаміку сталого розвитку. З іншого боку, в останні роки істотно зросли можливості застосування досягнень теорії управління на практиці завдяки широкому розповсюдженню інформаційних технологій.

Одним із таких наукових напрямів є теорія процесного управління. Процесний підхід, запропонований західними економістами, отримав значне поширення у розвинених країнах і покладений в основу цілої низки концепцій управління. Сучасні теоретичні та методологічні підходи, такі як управління якістю, оптимізація та інжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, збалансована система показників, а також ціла низка інформаційних технологій повною мірою можуть бути використані тільки в умовах процесно-орієнтованого управління підприємством. Причому кількість таких процесно-орієнтованих методологій управління зростає прискореними темпами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування механізму управління економікою, підвищення її ефективності в різний час розглядалися у роботах провідних закордонних економістів: І. Ансоффа, Т. Давенпорта, Е. Демінга, П. Друкера, М. Портера, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона й ін.

Новим імпульсом щодо досліджень шляхів підвищення ефективності управління розвитком підприємства стала теорія процесного управління підприємством, яка знайшла своє відображення у працях зарубіжних авторів Й. Беккера, А. Бйорна, М. Робсона, М. Ротера, М. Хаммера, Дж. Чампі.

Разом із тим багато питань, пов'язаних з теорією і методологією процесного управління підприємством, залишаються маловивченими і дискусійними як в економічній науці, так і в господарській діяльності.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Постійні зміни, які відбуваються в українській економіці, зокрема висока конкуренція, вплив кризових факторів, висока динамічність зовнішнього середовища, вимагають від українських підприємств постійного пошуку нових більш ефективних систем менеджменту. Нові системи менеджменту мають бути спрямовані на зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку та стабільну діяльність підприємства у стратегічній перспективі.

Отже, одним із найбільш проблемних питань є завдання переорієнтації підприємств на нову високотехнологічну систему менеджменту підприємства на основі системи процесного управління підприємством. Виявлення теоретичних та методологічних аспектів розвитку системи процесного управління підприємством дозволяє знайти шляхи оптимізації діяльності підприємства з урахуванням специфіки управління на перспективу.

**Мета статті.** Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних та методологічних аспектів розвитку системи процесного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Аналіз доробку предствників домінуючих наукових шкіл з кінця XVIII ст. дотепер, які досліджували закономірності розвитку теорії управління, дозволив визначити процесний підхід як черговий етап в еволюції науки управління.

Класик економічної думки А. Сміт у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» ще у 1776 р. обґрунтував ефективність поділу праці. Протягом XIX ст. і першої половини XX ст. розвиток промисловості та бізнесу базувалося на принципах поділу праці, які були сформульовані А. Смітом [1].

Розвиток техніки і технологій привів до організації серійних, масових і автоматизованих виробництв. Технологічний прогрес протягом часу змінював характер праці фахівця, зайнятого на виробництві. Праця людини на конкретному робочому місці стала включати все більше елементарних операцій за рахунок механізації й автоматизації їх виконання. Фізична праця перетворилася в управління технологічним процесом.

Збільшення розмірів промислових підприємств і їх розвиток привели також до появи фахівців (менеджерів), які не зайняті безпосередньо у процесі виробництва. При цьому організація праці менеджера, аналогічно з виробничими роботами, з самого початку інтуїтивно будувалася на принципах поділу праці, які були визначені А. Смітом. Менеджери, які виконували прості види управлінських робіт, об'єднувалися в функціональні відділи.

З розвитком науки, виробництва, інститутів змінювалися також підходи до вирішення завдань управління. Менеджмент як спеціалізована наука про управління сформувався у період так званого класичного напрямку (XIX –початок XX ст.).

Появу і стрімкий розвиток наукових ідей менеджменту пов'язують з ім'ям Ф. Тейлора, хоча про проблеми і завдання управління писали і раніше, наприклад, підприємці Дж. Уотт і М. Бультон, соціаліст-утопіст Р. Оуен, професор Ч. Бебедж. Тейлор по праву вважається засновником сучасного менеджменту. Однак, не будь Ф. Тейлора, ним би став А. Файоль, Емерсон або хто-небудь інший. Річ

у тому, що до моменту виникнення школи наукового менеджменту ідея наукової організації праці буквально літала у повітрі. Технічний прогрес і машинне виробництво вимагали стандартизації та уніфікації всього виробничого процесу, який досі управлявся за допомогою кустарних, «дідівських» методів. Подальший зріст ефективності виробництва став неможливий без його всебічної раціоналізації, економії часу і ресурсів. Характерно що у зв'язку з цим класики менеджменту прийшли до ідеї створення теорії менеджменту у результаті власної практичної діяльності, коли вони у якості інженерів і адміністраторів спочатку «навмання», звичайним емпіричним шляхом, прийшли до своїх відкриттів, а потім сформулювали їх теоретично [2].

До Ф. Тейлора під менеджментом розумілися найнесподіваніші речі, аж до технології виготовлення будь-якого конкретного продукту. Він перший хто надав цьому поняттю якісну характеристику «організацію виробництва» або, якщо брати більш широкий аспект, «раціональну організацію взагалі». Його головна заслуга полягає у тому, що він (як засновник школи наукового управління) розробив методологічні основи нормування праці, стандартизував робочі операції, впровадив у практику наукові підходи щодо підбору та розподілу робочих і стимулюванню праці, сформулював принципи управління працею робітників [3].

Близькучу реалізацію і подальший розвиток ідеї Ф. Тейлора одержали на початку ХХ ст. на підприємствах відомого американського підприємця Г. Форда, який запропонував свої організаційно-технічні принципи управління. Головні ідеї Г. Форда, які пов'язані з вдалим управлінням підприємствами величезного масштабу, кооперацією, масовим виробництвом, стандартизацією, конвеєрною системою розподілу праці, постійним удосконалення управління актуальні і у сучасних економічних умовах.

Істотний внесок у теорію і практику управління був зроблений інженером-механіком Г. Емерсоном, якому належить відкриття найважливіших принципів підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Водночас порівняльний аналіз показує, що в управлінні підприємством, на відміну від управління виробничим (технологічним) процесом, зміни істотно запізнюються. Відділи, які формуються за функціональною ознакою і відображають прийнятну на підприємстві ієрархію, кожен окремо не виконують, як правило, процеси управління взагалі. Процеси, які відбуваються горизонтально щодо функціональної управлінської структури, розбиваються нею на погано узгоджені між собою частини. У результаті утворюються так звані міжфункціональні розриви, наявність яких приводить у кінцевому підсумку до зниження загальної ефективності управління. Рішення цих проблем знаходиться у сфері компетенції теорії процесного управління (процесного підходу), яку представляють сьогодні такі дослідники, як М. Хаммер і Ф. Чампі [4]. Основні ідеї процесного підходу, концептуально сформульованого в кінці минулого століття, були закладені ще класиками економічної думки, такими як А. Файоль та Г. Емерсон.

Дослідження процесів в управлінні, націленість на виконання «горизонтальних» процесів, а також створення найбільш ефективних для підприємства варіантів процесу є головною ідеєю цього теоретичного напрямку. Початком практичного втілення процесного підходу щодо управління можна вважати методологію TQM (тотального управління якістю).

Дослідження генезису процесного управління демонструє, що виникнення, становлення і подальший розвиток розглянутої концепції як самостійного наукового напрямку зумовлено еволюційним розвитком проблем і методів управління, а також фундаментальних теорій економічного розвитку. Системне бачення еволюції проблем і методів управління, а також фундаментальних теорій економічного розвитку за останні 70 років представлено в табл. 1.

Ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу, можна стверджувати, що формування процесного управління передувало обґрунтування трьох важливих передумов.

По-перше, П. Друкер [5], один із класиків сучасної теорії менеджменту, показав, що в кінці ХХ ст. в зв'язку з революцією в інформаційних технологіях і інтернаціоналізацією бізнесу відбуваються принципові зміни в його організації.

По-друге, розвитку процесного управління як теорії багато в чому сприяли результати досліджень в галузі стратегічного управління. У загальному вигляді суть запозичених з теорії стратегічного управління положень можна звести до наступного: відмова від виробничого раціоналізму систем управління, орієнтованих на ринок і виробництво; ситуаційний підхід до управління, коли організація складається (формується) як реакція на вплив зовнішнього середовища; визнання людини головним ресурсом, від якого залежить ефективність підприємства.

Нарешті, третя передумовою появи концепції процесного управління є розробка поняття бізнес-процесу як основи ефективного управління і створення раціональної бізнес-системи.

Призначення кожного бізнес-процесу полягає у тому, щоб запропонувати споживачеві (клієнту) товар або послугу, тобто продукцію, яка задовольняє його за вартістю, сервісом і якістю. Термін «споживач» слід розуміти у широкому сенсі. Це може бути й інший процес, який відбувається у зовнішньому оточенні компанії, наприклад у партнерів або субпідрядників.

Модель бізнес-системи передбачає можливість послідовних змін окремих ланок системи (технологія виробництва, інформаційна мережа, організаційна структура управління, механізм підготовки та прийняття рішень, управлінський облік і контроль) за умови, що з самого початку визначені мета і структура перетворень. Компанія перетворюється у систему взаємопов'язаних блоків, кожен з яких може змінюватись, а у разі необхідності розширюватись самостійно на модульній основі.

На відміну від прийнятих уявлень, які базуються на суворому дотриманні послідовності процесів, процесне управління може бути представлено у вигляді системних дій, які дозволяють виділити кілька основних (провідних) процесів, ефективність яких не може бути підвищена традиційним шляхом. Провівши їх реорганізацію і адаптувавши систему щодо змін, можна приступити до вдосконалення інших процесів.

Згідно з визначенням, наведеним у стандартах ISO серії 9000:2000, використання для управління діяльністю та ресурсами організації системи взаємопов'язаних процесів може називатися процесним підходом. Процесне управління бізнесом засноване на тому, що на перше місце ставиться клієнт, а бізнес-процеси забезпечують задоволення його потреб [6].

Наявність власного предмета досліджень є найважливішою умовою формування нової галузі наукових знань. Контури предметного поля наукової

Таблиця 1

**Дослідження еволюції фундаментальних теорій економічного розвитку  
і методів управління підприємством**

Період Проблеми	1950 рр.	1960 рр.	1970 рр.	1980 рр.	1990 рр.	2000–2020 рр.
Базові теорії економічного розвитку	Модель лінійних стадій зростання	Теорії структурних перетворень	Теорії зовнішньої залежності і експлуатації	Теорія заохочення і свободи ринку	Теорія сталого розвитку	
Домінуюча тема	Бюджетне планування та контроль	Корпоративне планування	Корпоративна стратегія	Аналіз галузі і конкуренції	Пошук конкурентних переваг	Стратегічні інновації і нова економіка
Основні проблеми	Фінансовий контроль шляхом операційного і капітального бюджетування	Планування росту	Диверсифікація і портфельне планування	Вибір галузей, ринків і сегментів, позиціонування всередині них	Джерела конкурентних переваг у середині фірми	Конкурентні переваги за рахунок стратегічних інновацій. Адаптація до нової мережевої економіки
Головні концепції та інструменти	Фінансове бюджетування. Інвестиційне планування. Оцінка проектів	Бізнес-прогнозування. SWOT-аналіз. Моделі планування інвестицій	Синергія. Стратегічні бізнес-одиниці. Матриці портфельного планування	Крива досвіду і доходи від ринкової частки. Аналіз структури галузі та конкурентів. Бенчмаркінг	Аналіз ресурсів та ключових компетенцій. TQM (Тотальне управління якістю). Процесний підхід до управління.	Організаційна гнучкість і швидкість реакції на зміну ринку. Управління знаннями та організаційне навчання. Збалансована система показників
Висновки для організаційного розвитку	Ключова роль фінансового менеджменту	Зростання відділів корпоративного планування	Диверсифікація. Дивізіональні структури. Пошук глобальної частки ринку	Велика вибірковість галузей і ринків. Реструктуризація галузей. Акцент на управління активами	Корпоративна реструктуризація і реінжиніринг бізнес-процесів. Рефокусування і аутсорсинг	Віртуальна організація. Фірми, заснована на знаннях

дисципліни процесного управління описуються через основні, характерні для неї акценти:

- аналіз підприємства крізь призму моделей процесів управління;
- створення механізмів управління підприємством, орієнтованих на аналіз і постійне вдосконалення бізнес-процесів;
- розкриття провідної ролі менеджменту підприємства в підвищенні її ефективності при орієнтації на процеси в управлінні.

Проведений аналіз численних літературних джерел з проблем процесного управління, що мають на цей момент значну теоретичну і практичну базу, показав певну невизначеність спектра проблем, пов'язаних зі створенням механізмів процесного управління на підприємствах, які включали б конкретний методологічний інструментарій.

На основі викладеного вище можна узагальнити:

- Теорія процесного управління є самостійний науковий напрямок в теорії управління і є черговим еволюційним етапом його розвитку, обумовленим розвитком науки економіки та інформаційних технологій.
- Вирішення проблем подальшого розвитку теорії процесного управління бачиться у формуванні механізму і методів процесного управління підприємством з урахуванням сучасних досягнень в області економіки, управління, інформаційних технологій, а також особливостей соціально-економічних інститутів конкретної країни.
- Розвиток методології процесного управління з урахуванням умов підприємств необхідно засновувати на основі галузевого підходу. На основі розробки методів управління для груп однорідних підприємств, які виділяються за галузевою ознакою.

Системне бачення проблем процесного управління підприємством представлено на рис. 1.

Розгляд процесного управління як проблеми розвитку сучасної економічної теорії показав, що зниження значимості неокласичних уявлень і теорій галузевої організації в напрямку обліку організаційних резервів економічної ефективності були визначені ще у 1970 рр., коли отримали активний розвиток ідеї Коуза, Найта, Хайєка, Пенроуз в рамках ряду неортодоксальних теорій фірми. Ці теорії спиралися на передумови невизначеності, інформаційної асиметрії, обмеженої раціональності, опортуністичного поведінки і специфічності активів, які були протилежні аксіомам неокласики.

Нарешті, у кінці 1980 р. – на початку 1990 р. низка економістів-неокласиків і інституціоналістів стали створювати так звану нову теорію економічного розвитку з тим, щоб пояснити, чому ряд країн розвивається успішно, а інші перебувають на межі застою, а також чому навіть у неокласичному світі вільних ринків держава може зіграти важливу роль у процесі розвитку. Такий підхід отримав назву концепції сталого розвитку економіки.

**Висновки і пропозиції.** У статті проведений аналіз теоретичних та методологічних аспектів розвитку системи процесного управління підприємством. Теорія процесного управління є самостійним науковим напрямком у теорії управління і її черговим еволюційним етапом. Вирішення проблем подальшого розвитку теорії процесного управління бачиться у формуванні механізму і методології процесного управління підприємством з урахуванням сучасних досягнень у галузях економіки, управління, інформаційних технологій, а також особливостей соціально-економічних інститутів конкретної країни.

Розгляд процесного управління як проблеми розвитку вітчизняних підприємств приводить до



Рис. 1. Проблеми процесного управління підприємством

розуміння обґрунтованості застосування цієї методології як інструменту реалізації їх стратегічних цілей. У роботі показано, що вирішення завдання досягнення стратегічних цілей управління на під-

приємстві може бути здійснено шляхом формування процесно-орієнтованих організаційно-економічних механізмів на принципах теорії сталого розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Петрозаводск: Петроком, 1993. 320 с.
2. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992. 349 с.
3. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. Mineola N.Y.: Dover Publications, 2001. 76 p.
4. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York: Harper Collins Publisher, 1993. 32 p.
5. Peter F. Drucker. The Effective Executive. New York: Harper Collins Publisher, 2006. 208 p.
6. ДСТУ ISO 9000-2001 Системи управління якістю. Основні положення та словник.

**Ольшанский А. В.**

Харьковский государственный университет питания и торговли

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**Резюме**

В статье рассмотрены актуальные проблемы развития теории и методологии системы процессного управления предприятиями. Рассмотрение процессного управления как проблемы развития отечественных предприятий приводит к пониманию обоснованности применения данной методологии в качестве инструмента реализации их стратегических целей. В работе показано, что решение задачи достижения стратегических целей управления на предприятии может быть осуществлено путем формирования процессно-ориентированных организационно-экономических механизмов на принципах теории устойчивого развития.

**Ключевые слова:** теория, методология, система, процессное управление, предприятие.

**Olshanskiy O. V.**

Kharkiv State University Food Technology and Trade

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT OF THE COMPANY PROCESS MANAGEMENT SYSTEM**

**Summary**

The article is devoted to actual problems of the development of the theory and methodology of the system of process management of companies. Consideration of process management as a problem for the development of domestic companies leads to an understanding of the validity of using this methodology as a tool for realizing their strategic goals. The paper shows that the solution of the problem of achieving the strategic goals of managing a company can be achieved through the formation of process-oriented organizational and economic mechanisms based on the principles of the theory of sustainable development.

**Key words:** theory, methodology, system, process management, enterprise.