УДК 338.24.01

©Дідух В. В., 2013
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут", Київ

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ПРЕДМЕТ РЕІНЖИНІРИНГУ

Розглянено сутнісні характеристики підходів до управління. Визначено їх взаємозв'язок, що зумовив до виявлення місця процесу в організації. Уточнено склад і класифікації бізнес-процесів. Запропоновано механізм реалізації процесного підходу до управлінням підприємством. Досліджено процесний підхід до управління підприємством на основі системи менеджменту якості.

***Ключові слова**: процес, бізнес-процес, функціональний, ситуаційний, системний і процесний підходи, бізнес-процеси операційної діяльності та її забезпечення, центрального управління.*

Постановка проблеми. Ефективне та якісне функціонування промислових підприємств залежить від правильно обраної структури та управління менеджментом. Одним з поширених підходів до управління виступає процесний підхід, в основі якого процес, що виступає предметом дослідження реінжинірингу бізнес-процесів підприємств. Отже, нагальним питанням постає дослідження бізнес-процесів підприємств, що безпосередньо виступають основою інструментів перепроектувань. Необхідним завданням виступає розуміння сутності, складу та класифікації бізнес-процесів для якісного проведення реінжинірингу бізнес-процесів в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичним підгрунттям до дослідження підходів до управління виступають праці: О.Г. Сокола [1], М. Мескона [2], О.В. Василенка [3], Л.В.Тірбах [4], дослідженням сутності, складу та функцій бізнес-процесу присвячені праці: М. Хаммер та Дж. Чампі [5], В.В. Репин, В.Г. Елиферов [6], Б. Андерсен [7], Л.В. Єльнікова та П.В. Брінь [8].

Виділення не розв`язаних раніше частин загальної проблеми. У наукових працях в недостатньо розкритий склад і класифікація бізнес-процесів як предмета реінжинірингу та процесний підхід в умовах перепроектувань.

Постановка завдання. Мета дослідження - розкриття особливостей формування бізнес-процесів як предмета реінжинірингу на промислових підприємствах на основі використання процесного підходу. Для досягнення поставленої мети планується виконати такі завдання: виявити сутність процесного підходу серед інших підходів до управління; дослідити особливості та склад процесів; класифікацію та функціонування бізнес-процесів підприємств при здійсненні реінжинірингу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Однією з важливих умов успішної діяльності підприємства є обгрунтований вибір підходу до управління ним. На початку 19 ст. промислова революція стимулювала бурхливий інтерес учених до управління як до економічного напрямку. Вплив масштабних зовнішніх і внутрішніх факторів на підприємства підштовхнув розвиток економічної думки з питань структуризації та управління менеджментом. В економічній літературі налічують близько 13-ти основних і ще кілька десятків взаємопов'язаних підходів до управління. Перерахуємо деякі з них: комплексний, інтеграційний, маркетинговий, динамічний, відтворювальний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий, функціональний, ситуаційний, системний та процесний. Усі ці підходи об'єднані спільною метою - управляти підприємством. Найбільш відомі і поширені чотири основних підходи до управління, а саме: функціональний, ситуаційний, системний і процесний. Розглянемо їх більш детально:

- Функціональний підхід, розглядається як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій, які становлять основу для розподілу управлінської праці, організації процесів управління, формування організаційних структур і в підсумку - створення функціональних видів менеджменту [1].
- Системний підхід розглядає організацію як сукупність взаємозв'язаних елементів, таких як люди, структура, завдання, технологія, що орієнтовані на досянення різних цілей в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюються. [2, с. 77].
- Ситуаційний підхід передбачає прийняття управлінських рішень не відповідно до встановлених планів роботи, а на основі виявлення потенційних проблем. Децентралізація у

використанні управлінських функцій забезпечує необхідну адаптивність і гнучкість організаційної структури, максимальне використання творчої активності працівників тощо [3, с. 304].

- Процесний підхід зауважує, щоб результативно функціонувати, організації повинні управляти численними взаємозв'язаними та взаємодіючими процесами. Систематична ідентифікація та менеджмент процесів, що використовуються організацією, та особливо взаємодія таких процесів можуть вважається "процесним підходом" [9].

Аналізуючи погляди авторів [1, 2, 3, 9] можна зауважити, що функціональний підхід базується на функції, на взаємозв'язку управлінських функцій, що будуть забезпечувати основу організації в цілому.

Системний підхід базується на об'єднанні також взаємопов'язаних елементів: структури, завдання, що в подальшому забезпечували б роботу організації та виконували певні її завдання.

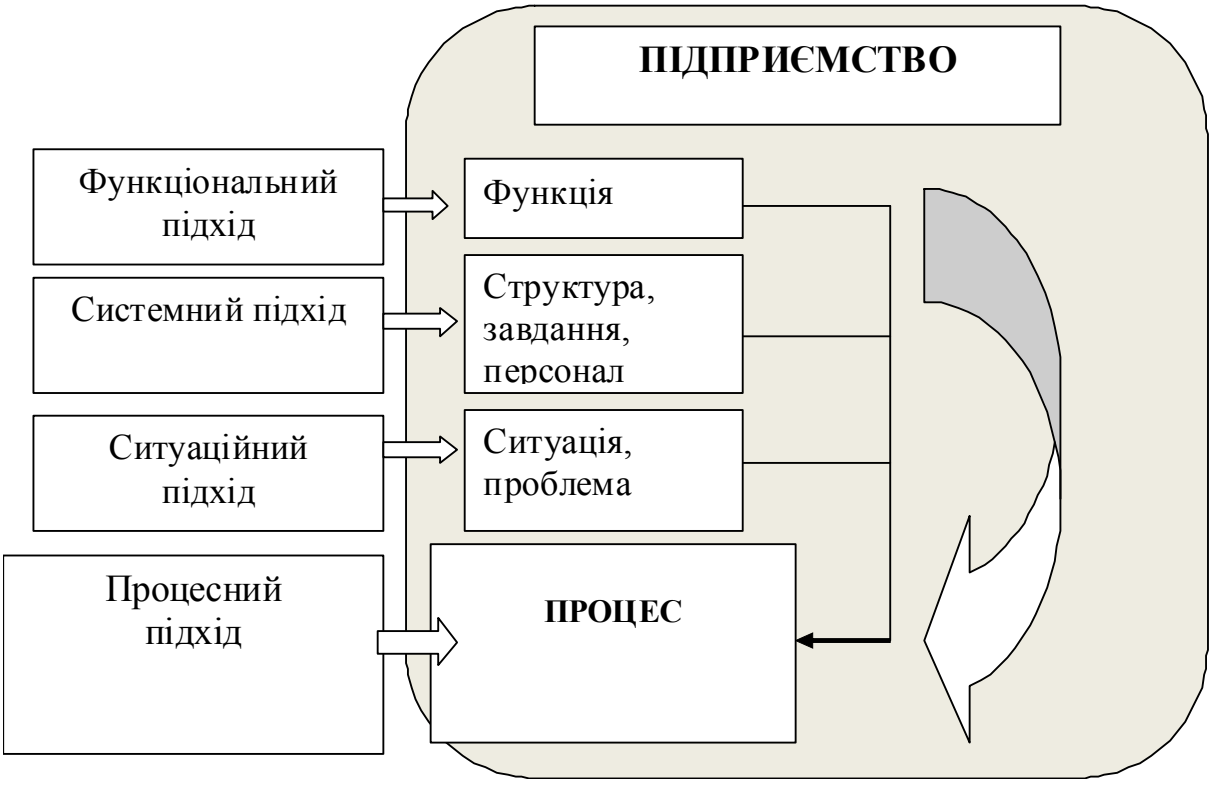
Ситуаційний підхід в основі управління вбачає організацію управління на основі ситуації, проблеми, через що б досягалися певні стратегічні умови підприємства.

Ми вважаємо, що процесний підхід узагальнює усі ці підходи з погляду їх орієнтації на об'єкти управління: функція, структура, завдання, персонал, ситуація, проблема. В основі процесного підходу до управління знаходиться процес, що охоплює об'єкти управління на підприємстві, взаємопов'язуючи та взаємооб'єднуючи їх. Сукупність цих об'єктів і є основою функціонування підприємства.

Процесний підхід декларує зміщення акцентів від управління окремими структурними елементами на управління наскрізними бізнес-процесами, що зв'язують воєдино діяльність цих структурних елементів [4].

Організація - це система, яка складається із сукупності упорядкованих, взаємопов'язаних, взаємодіючих частин цілого [10]. В широкому розумінні даного поняття - будь-яке підприємство є організацією незалежно від інститутів і форм власності, в іншому випадку будь-яке підприємство або установа має організацію зі своїми правилами і елементами.

Отже, оцінюючи підходи до управління організацією, можна сказати, що всі вони зорієнтовані на певні її об'єкти. Структуруючи їх в єдине ціле - підприємство, ми можемо з упевненістю сказати, що процесний підхід є універсальним та найбільш влучним, тому що охоплює усі елементи організації об'єднуючи у взаємопов'язані процеси (рис. 1):



**Розроблено автором*

Рис. 1. Взаємозв'язок підходів до управління

Філософські основи понять "процес", "процесний підхід" закладено ще англійським філософом і математиком А. Уайтхедом (1861-1947 рр.) у науковій праці "Процес і реальність" [9].

У сучасній економічній теорії засобом моделювання управлінської та виробничої діяльності використовується термін "бізнес-процес". У міжнародній системі якості ДСТУ ISO 9001:2009 прийнятий термін "процес".

Поняття "процес" ряд науковців ототожнюють з "бізнес-процесом", тому що більшість менеджерів та управлінців звикли мати справу із завданнями, роботами, структурами, людьми, але не із процесами. Та ми звертаємо увагу на те, що поняття бізнес-процес ширше, аніж робочий процес. Тому потрібно розмежовувати, а не змішувати ці поняття. Ключовою відмітністю між робочим процесом і бізнес-процесом, є те, що бізнес-процес виходить за рамки автоматизації діяльності підприємств та допомагає менеджерам постійно вдосконалювати процеси.

Бізнес-процес - це сукупності різних видів діяльності, в рамках якої "на вході" використовується один або кілька видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на "виході" створюється продукт, являє собою цінність для споживача. М.Хаммер та Дж.Чампі вважають, що бізнес-процес - це набір операцій, які, взяті разом, створюють результат, що має цінність для споживача, наприклад розробку нового продукту [5].

Поняття бізнес-процесу охоплює комплекс різних дій, перетворюють ряд даних на вході в ряд даних на виході (товари або послуги) для іншої людини або процесу з використанням людей і обладнання (рис. 2).

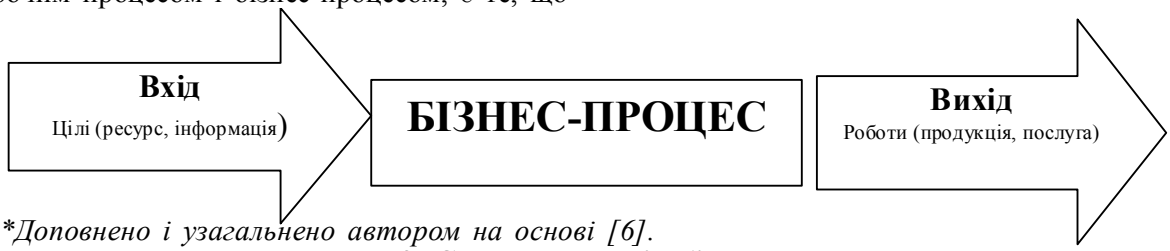


**Рис. 2. Склад елементів бізнес-процесу*

**Доповнено і узагальнено автором на основі [6].*

Бізнес-процес - це реалізація функції у часі, спосіб виконання бізнес-завдання; він описує, як функція виконується, в якій послідовності, в яких варіантах, а також те, як функції взаємодіють між собою у роботі компанії; бізнес-процес відповідає на питання "як робити"? [11].

Управління сприймається як процес, тому що діяльність з досягнення цілей - це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій, кожна з котрих сама по собі є процесом, які дуже важливі для досягнення економічної стійкості підприємства. Механізм реалізації процесного підходу - це сукупність взаємодії об'єктів бізнес-процесу в основі якого ефективний механізм застосування процедур, що дозволяє забезпечити різноманітні потреби підприємства в умовах процесного підходу та при підготовці його до запровадження реінжинірингу (рис. 3).

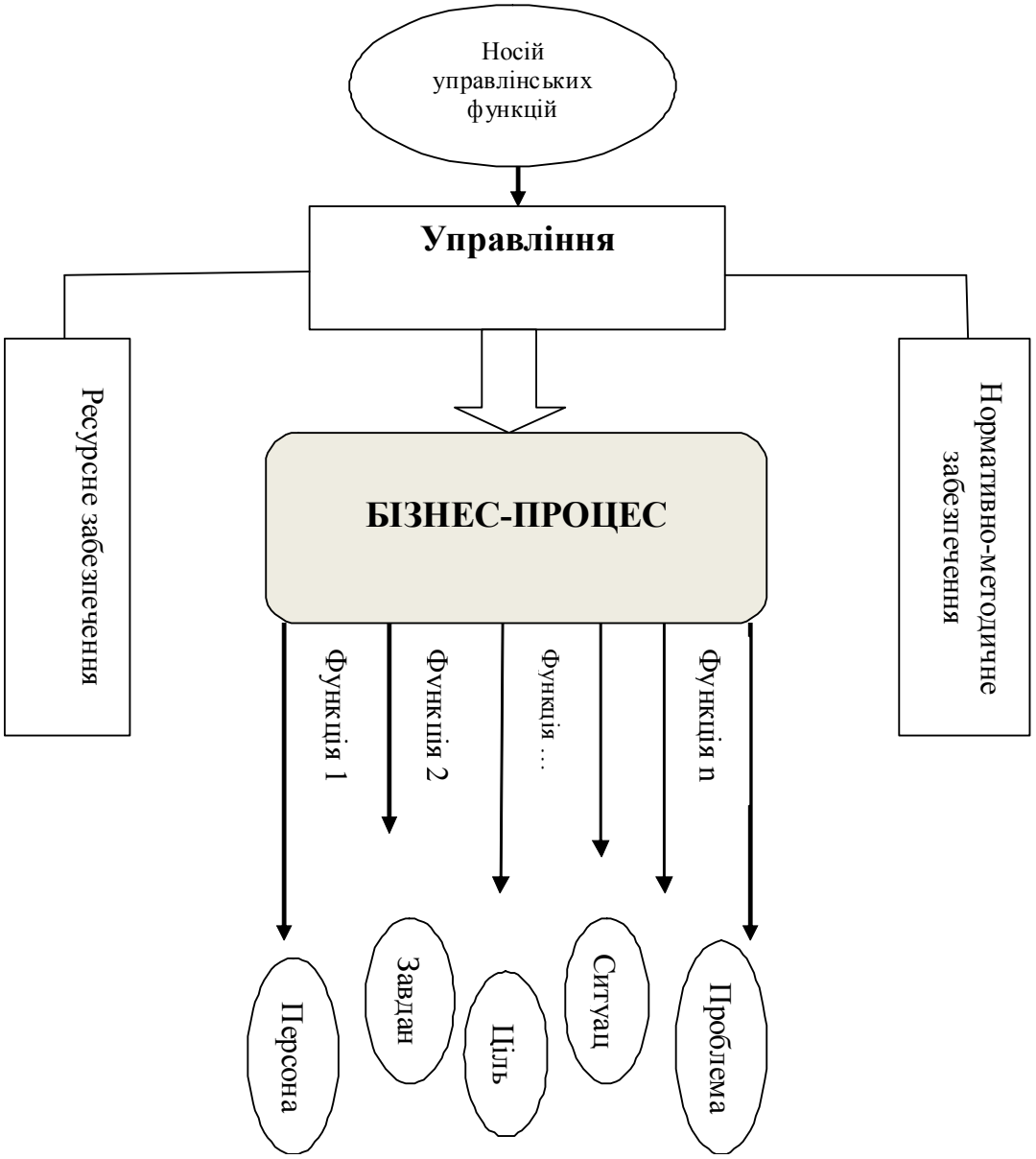
Класифікація бізнес-процесів розкриває особливості їх ідентифікації та виступає підґрунтям до вибору та застосування конкретного виду реінжинірингу. На рис. 4 представлені відомі підходи до класифікації реінжинірингу найбільш бізнес-процесів підприємства.

Нам імпонує підхід, запропонований міжнародним стандартом з системи управління якістю. Ми вважаємо, що для реінжинірингу бізнес-процесів запропонована нами удосконалена класифікація, якнай більш підходить для розмежування на апарат управління, основну діяльність і забезпечення підприємства, що дасть змогу виявляти проблемні процеси та перепроектовувати окремо бізнес-процеси центрального управління, операційної діяльності чи забезпечуючи операційну діяльність бізнес-процеси.

Бізнес-процеси ми позначимо відповідно до їх призначення, а саме процеси центрального управління - М (з англ.. management - управління), основні бізнес-процеси В (з англ.. basic - основний) та забезпечуючи або підтримуючі процеси - S (з англ.. support - підтримка). Отже, розглянемо запропоновані бізнес-процеси детально:

Бізнес-процеси центрального управління (М) - це процеси, що відповідають за розвиток, стратегію та функціонування підприємства в майбутньому. Це важливі процеси, тому що саме вони формують і реалізують поставлені цілі та плани підприємства. Результатом є виконання вимог, проектів, управлінських рішень, управлінської звітності.

Бізнес-процеси операційної діяльності (В) - це базові, основні процеси підприємства, саме вони відповідають за виробництво продукції чи наданні послуги споживачу. Вони мають стратегічне значення для підприємства і забезпечують основний дохід підприємству. Результатом є вироблення продукту або послуги для продажу



* *Розроблено автором*

Рис. 3. Механізм реалізації бізнес-процесу

споживачеві.

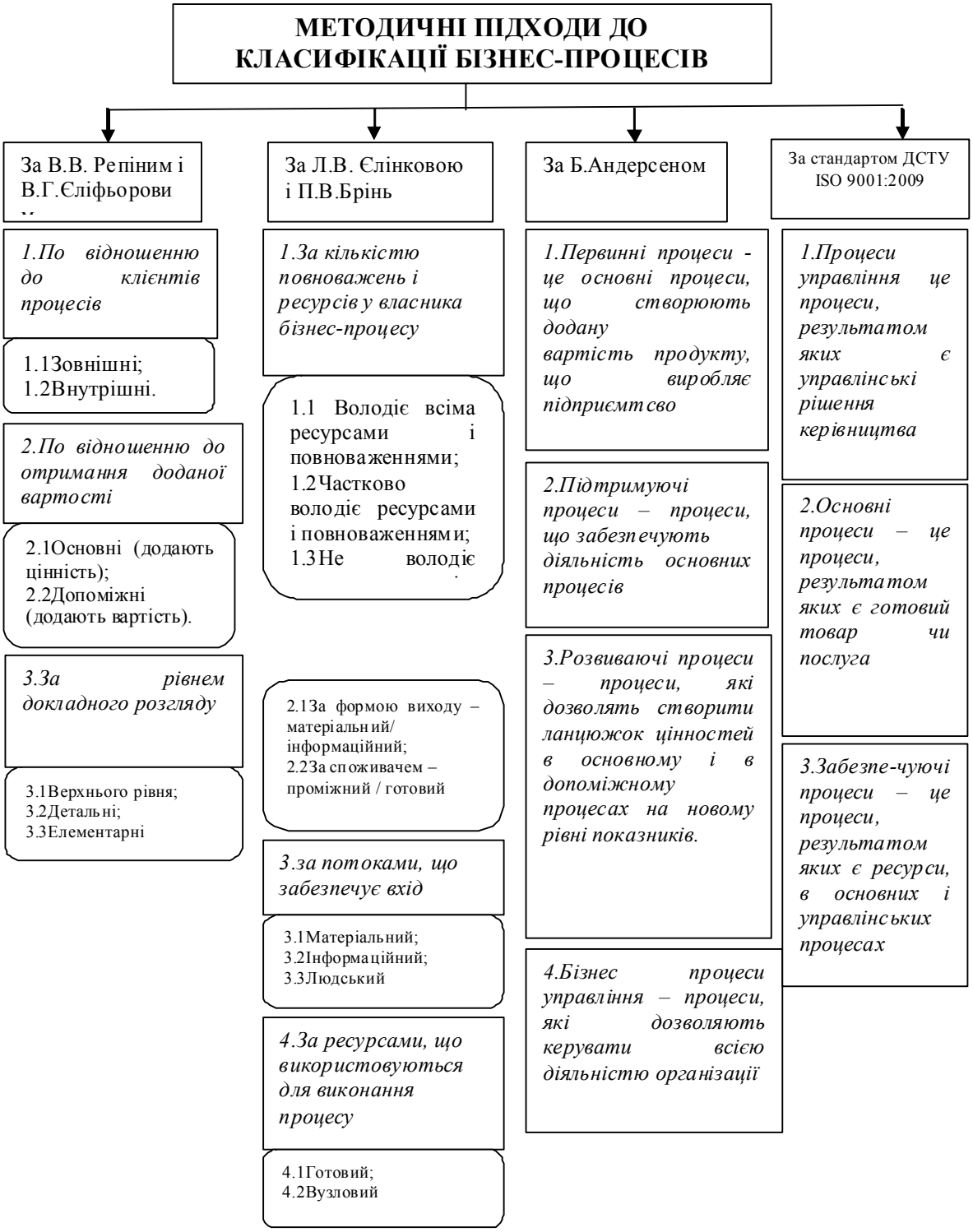
Бізнес-процеси забезпечення операційної діяльності (S) - це підтримуючі процеси підприємства, вони забезпечують функціонування усіх інших бізнес-процесів. Результатом є використання ресурсів в інших бізнес-процесах.

Процесний підхід до управлінням підприємством зображує будь-яке підприємство, як набір процесів та внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, як керуючу систему процесів, що націлена на досягнення певного результату, а саме задоволення потреб замовника, згідно з певними встановленими вимогами системи процесів. Також процесний підхід підкреслює ключову роль замовника при визначенні та запровадженні процесів (рис.5):

Цей підхід базується на теоретико-методичних підходах до процесного управління та системи менеджменту якості підприємства. Він дозволяє проаналізувати підприємство, як процесну організацію для здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підставі класифікації бізнес-процесів та їх взаємозв'язку з об'єктами процесів у розрізі трьох основних блоків:

- бізнес-процеси операційного управління;
- бізнес-процеси операційної діяльності;
- забезпечуючі операційну діяльність бізнес-процеси.

Оскільки кожен бізнес-процес складається з безлічі функцій, завдань, цілей, що у сукупності представляють функціонування всієї виробничо-комерційної діяльності, то процеси об'єднанні у



** Складено автором на основі джерел [6-8, 12]*

Рис. 4. Класифікація бізнес-процесів

певні блоки, що взаємодіють один з одним.

Висновки. Питання, що стали предметом розгляду даного наукового дослідження, спрямовані на розкриття особливостей формування бізнес-процесів як предмета реінжинірингу в умовах здійснення процесного підходу на промислових підприємствах. Наукова новизна отриманих результатів полягає у застосуванні процесного підходу до управління підприємством, що виступає підґрунтям до запровадження реінжинірингу бізнес-процесів на основі їх взаємозв'язків.

Запропонований підхід базується на теоретико-методичних аспектах процесного підходу та

** Доповнений та узагальнений автором на основі [12, с.6].*

Рис. 5 Процесний підхід до управлінням підприємством на основі ДСТУ ISO 9001:2009

менеджменту якості управління. Застосування даного підходу до проведення реінжинірингу дозволить згрупувати бізнес-процеси підприємства та визначити їх зовнішні і внутрішні взаємозв'язки.

Також запропонований механізм реалізації процесного підходу, в основі якого ефективний механізм застосування процедур управління процесами, дозволить забезпечити різноманітні потреби підприємства в умовах процесного підходу та підготовку його до запровадження реінжинірингу.

Подальших наукових розвідок потребує дослідження методичних підходів та інструментальних засобів до здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах з метою визначення його ефективності та результативності.

Список літератури

1. Сокол О.Г. Управління стійкістю сільськогосподарських підприємств як економічний процес / О.Г. Сокол // Економічний простір. -2009. - №21. - С. 230.
2. Василенко О.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография / О.В. Василенко - К. : Центр учебной лит-ры, 2005. - 648 с.
3. Мескон М. и др. Основы менеджмента: пер. с англ./ М .Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М. : Дело, 1994. - 702 с.
4. Тірбах Л.В, Застосування процесного підходу в процесі управління [Електроний ресурс]. - Режим доступа: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2012_19_1/Tirbakh.pdf
5. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. - М. : Изд-во "Манн", Иванов иФербер, 2006. - 288 с.
6. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. - М.: РИА "Стандарты и качество", 2004. - 408 с.
7. Андерсен Б. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. - М.: РИА "Стандарты и качество", 2003. - 272 с.
8. Єльнікова Л.В., Брінь П.В. Методичні засади розробки класифікації бізнес-процесів [Електроний ресурс]. - Режим доступа: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2011/S23/МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ КЛАСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.pdf
9. Процес, процессный подход [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.certicom.kiev.ua/proc.html#procespodhod
10. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. - К.: МАУП, 2001.
11. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до управлінської та операційної діяльності підприємств [Електроний ресурс]. - Режим доступа: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSU_ekon/2012_2/12tssudp.pdf
12. Системи управління якістю. Вимоги: (ISO 9001:2008, IDT): Національний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2009. - К.: Держспоживстандарт України,2009.-26 с.

Аннотация

Вероника Дидух

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ КАК ПРЕДМЕТ РЕИНЖИНИРИНГА

Рассмотрены сущностные характеристики подходов к управлению. Определена их взаимосвязь, выявлено место процесса в организации. Уточнен состав и классификации бизнес-процессов. Предложен механизм реализации процессного подхода к управлению предприятием. Исследованы процессный подход к управлению предприятием на основе системы менеджмента качества.

Ключевые слова: *процесс, бизнес-процесс, функциональный, ситуационный, системный и процессный подходы, бизнес-процессы операционной деятельности и ее обеспечения, центрального управления.*

Summary

Veronica Didukh

PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT OF INTERPRISE AS THE SUBJECT OF REENGINEERING

The article reviews the essential characteristics of management approaches. Defined their relationship that led to the identification of the existing processes in the organization. Specifies the composition and classification of business processes. Proposed the mechanism of the process approach to enterprise management. Investigated process approach to management based on quality management system.

Keywords*: process, business process, functional, situational, system and process approaches, business process operation, support and central management.*