

**Ольшанський О.В.**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту ЗЕД і туризму  
Харківського державного університету харчування та торгівлі**OIshanskiy Oleksandr**

Kharkiv State University of Food Technology and Trade

**ПРОЦЕСНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ КОНЦЕПЦІЯХ****THE PROCESS MANAGEMENT OF COMPANIES  
IN MODERN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CONCEPTS**

Статтю присвячено аналізу процесного управління підприємством у рамках сучасних організаційно-економічних концепцій, визначено переваги, недоліки, основні розбіжності та акценти у поглядах науковців. Обґрунтовано необхідність перетворення ключових процесів підприємства на стратегічні ініціативи, що у підсумку сприяє створенню унікальної можливості нівелювання негативного впливу чинників зовнішнього середовища та утворенню стійкого положення підприємства на ринку послуг. У результаті проведеного дослідження процесне управління підприємством було проаналізовано у рамках сучасних організаційно-економічних концепцій, зокрема процесний підхід був розглянутий у концепції стратегічного управління, у концепції логістики, у концепції управління якістю та у концепції управління проектами. Визначено, що дослідники процесного управління звертаються до можливостей інших наук, тому що, з одного боку, існує потреба наукової дисципліни в опорі на їхній потенціал для своєї академічної легітимізації, а з іншого – це багатоаспектність її проблематики. Міждисциплінарність теорії процесного управління постійно зростає і стає однією з її відмінних компетенцій.

**Ключові слова:** процесне управління, стратегічне управління, логістика, управління якістю, управління проектами, підприємство.

В статье проведен анализ процессного управления предприятием в рамках современных организационно-экономических концепций, определены преимущества, недостатки, основные разногласия и акценты во взглядах ученых. Обоснована необходимость преобразования ключевых процессов предприятия в стратегические инициативы, что в итоге способствует созданию уникальной возможности нивелирования негативного влияния факторов внешней среды и формированию устойчивого положения предприятия на рынке услуг. В результате проведенного исследования процессное управление предприятием было проанализировано в пределах современных организационно-экономических концепций, а именно процессный подход был рассмотрен в концепции стратегического управления, в концепции логистики, в концепции управления качеством и в концепции управления проектами. Определено, что исследователи процессного управления обращаются к возможностям других наук, потому что, с одной стороны, существует потребность научной дисциплины в базировании на их потенциале для своей академической легитимизации, а с другой – это многоаспектность ее проблематики. Междисциплинарность теории процессного управления постоянно растет и становится одной из ее отличительных компетенций.

**Ключевые слова:** процессное управление, стратегическое управление, логистика, управление качеством, управление проектами, предприятие.

The article focuses on the analysis of the company process management in the framework of modern organizational and economic concepts: the advantages, disadvantages, main differences and focuses in the opinions of scientists have been determined, the necessity of the systematization of the company process management scientific problems has been substantiated, which consequently contributes to creating an extraordinary possibility of leveling out the negative influence of the environment factors and achieving a stable position for the company in the services market. The paper offers the system vision of the company's process management problems as a set of interconnected and interacting elements of the system. In present time economic reality, this country's companies' performance is entirely dependent on the ability to transform the key company processes into strategic initiatives aimed at

maximizing customer satisfaction and the company's ability to react and forecast market changes. At the same time, the environment unpredictability and rapid dynamics constantly change the conditions under which companies operate. In view of this, the urgent task of operational response to various kinds of change arises, since the timely reaction of the company management of to changes in the environment can provide a long-term sustainable development of the company. Bringing the level of companies' business process management up to meet the requirements of the internal and external environment will contribute to improving the overall level of efficiency of its business activities. As a result of the research, the process management of the enterprise has been analyzed in the framework of modern organizational and economic concepts, namely, the process approach has been considered in the concept of strategic management, in the concept of logistics, in the concept of quality management and in the concept of project management. It has been determined that process management researchers are turning to the other sciences resources because, on the one hand, a scientific discipline needs relying on their potential to make it academically sound, and on the other hand, due to a multi-disciplinary nature of its problems. The interdisciplinary nature of the process management theory is constantly gaining volume and becoming one of its distinct competencies.

**Key words:** process management, strategic management, logistics, quality management, project management, company.

**Постановка проблеми.** У сучасних економічних реаліях ефективність підприємств в Україні повністю залежить від можливостей перетворення ключових процесів підприємства на стратегічні ініціативи, які націлені на максимальне задоволення вимог замовника та здатність підприємства реагувати та прогнозувати зміни ринку. Разом із тим непередбаченість та швидка динаміка зовнішнього середовища постійно змінюють умови існування підприємств. З огляду на це, постає актуальне завдання оперативного реагування на різного роду зміни, оскільки своєчасна реакція керівництва підприємства на зміни зовнішнього середовища здатна забезпечити довгостроковий стійкий розвиток підприємства. Підвищення рівня управління бізнес-процесами підприємств до вимог внутрішнього і зовнішнього оточення сприятиме поліпшенню загального рівня ефективності його діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розгляд питань процесного управління підприємствами є предметом дослідження багатьох учених-економістів. Це, перш за все, зумовлено стратегічною орієнтацією на завоювання та утримання значної ринкової ніші. Сучасні наукові розробки містять комплекс інструментів і стратегій процесного управління підприємством, про що свідчать результати наукових досліджень провідних учених світового рівня: А. Байорна, І. Боргіані, В. Броеке, М. Веске, Р. Гарднера, Т. Давенпорта, Е. Демінга, Дж. О'Шонессі, К. Шухарта, М. Хаммера, Н. Харінгтона, Дж. Чампі.

Водночас, незважаючи на всю багатогранність наявних наукових праць, у дослідженнях учених існує певна поляризація ідей стосовно проблем процесного управління підприємствами. Також деякі питання процесного управління підприємствами, зокрема що стосу-

ються процесного управління підприємствами у сучасних організаційно-економічних концепціях, залишаються недослідженими.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Незважаючи на велику кількість публікацій і різнобічних підходів до проблем процесного управління підприємствами комплексний підхід щодо зазначених питань у науковій літературі відсутній. З огляду на це, проблеми, пов'язані з процесним управлінням підприємствами у сучасних організаційно-економічних концепціях в умовах конкуренції та глобалізації економіки, потребують подальшого вивчення та розвитку. Мета роботи полягає у діагностиці питань, пов'язаних із процесним управлінням підприємствами у сучасних організаційно-економічних концепціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний етап розвитку теорії процесного управління багато в чому базується не стільки на досягненнях у сфері менеджменту, скільки на запозиченні ідей і методів аналізу переважно з економічної теорії, математики, інформатики та інших наук, які самі дотепер зазнають трансформації. Міждисциплінарність теорії процесного управління постійно зростає і стає однією з її відмінних компетенцій.

*Процесний підхід у концепції стратегічного управління.* Поява і подальший розвиток процесного управління як самостійної теорії багато в чому визначається еволюцією теорії стратегічного управління. Так, у роботі [1, с. 57] показано, що «на межі 1980-х і 1990-х років еволюції наукових трактувань розвитку підприємств з'явився етап, характерними особливостями якого є, по-перше, пошук стійких конкурентних переваг і, по-друге, нове розуміння джерел і механізмів їх створення. Домінуючою стала ресурсна парадигма стратегічного управління, головною ідеєю якої є визнання внутрішніх організаційних здібностей і ресурсів фірми

визначальними джерелами її конкурентних переваг... Піднесенню нового бачення стратегій фірм допомогло ... співзвуччя ресурсної концепції загальної тенденції розвитку теорії менеджменту у напрямі все більш рішучого визнання пріоритету організаційних чинників конкурентоспроможності фірм». В.С. Катькало також називає у числі концепцій, «які радикально змінили у кінці 1980-х – на початку 1990-х років уявлення про ефективний менеджмент», концепцію організаційної культури, концепцію комплексного управління якістю, концепцію «бережливого виробництва», а також реінжиніринг бізнес-процесів.

Наприкінці ХХ і початку ХХІ ст. дослідники [2] формують розуміння стратегічного управління як тріади «зміст – процес – контекст». Контекст – це набір обставин, у яких визначаються зміст і процес стратегій (тобто йде пошук відповіді на питання «що?» і «як?») [1, с. 63]. Співвідношення мети організації і трьох аспектів стратегічного управління представлено на рис. 1.

Слід зазначити, що йдеться не про три розрізнені частини стратегії, а про три її взаємопов'язані аспекти, поза межами яких

аналіз стає фрагментарним. Між тим допустимо зосередження на одному аспекті стратегії за врахування двох інших [1, с. 64]. Представлений підхід демонструє визначальну роль процесу як такого в управлінні, його місце у стратегічному контексті, а також можливість «виокремлення» процесів управління.

*Процесний підхід у концепції логістики.* Істотний внесок у розвиток методології процесного управління зробила теорія логістики, використання принципів якої закладено в основу методів моделювання бізнес-процесів, а також під час формування методичних інструментів удосконалення окремих бізнес-процесів підприємств (рис. 2).

Під час розгляду питань взаємодії теорії процесного управління і логістики ми виходимо з теоретичних передумов логістичного підходу, розглянутих у роботі В. Ніколайчука [3].

Основні постулати цього підходу зводяться до таких положень:

1. Концепція логістики виражається через певну сукупність дій, які мають специфічну спрямованість в управлінні виробничо-господарською діяльністю.



Рис. 1. Співвідношення мети організації і трьох аспектів стратегічного управління

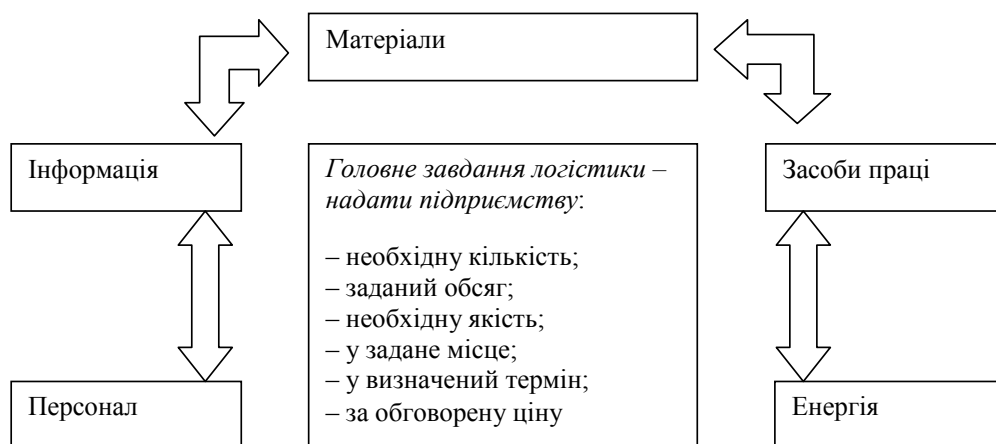


Рис. 2. Головні цілі логістичної діяльності

2. Ця сукупність дій реалізується шляхом формування, функціонування та подальшого вдосконалення конкретних логістичних систем.

3. Будь-яка логістична система відноситься до сфери економічних систем і має свої структури та зміст.

4. Завдання логістики полягає у комплексному управлінні наскрізними потоками матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

5. Незважаючи на комплексність і єдину цілеспрямованість безлічі різнорідних складників, логістична система може бути умовно розділена на традиційні сфери управління: матеріально-технічне забезпечення, виробництво, збут, зберігання, транспорт, інформаційне забезпечення.

Англійське слово *logistics* позначає «тип і постачання». І в сучасній термінології науки останніх років, особливо в економічній науці, саме цей зміст вкладається в термін «логістика». У [4, с. 381] на перше місце поставлено значення логістики як науки про планування, контроль і управління транспортуванням, зберіганням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, які відбуваються у процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, переробки сировини, матеріалів та напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів і вимог останнього, а також для передачі, зберігання й обробки відповідної інформації. Основними об'єктами дослідження у логістиці є логістичні витрати, інформаційний потік, логістична система, логістична функція, логістичний ланцюг, логістичні операції, матеріальний потік тощо. Логістика охоплює низку взаємозв'язаних розділів, у тому числі логістику постачання, виробництва, збуту, транспорту. У рамках логістичних систем вирішується низка завдань, включаючи прогнозування потреби у продукції, транспорті, контроль над станом запасів; збір та обробку замовлень, визначення послідовності просування матеріального потоку по логістичному ланцюгу.

Логістика трактується також як «наука про управління еколого-соціально-економічними системами за допомогою оптимізації поточкових процесів, які відбуваються у цих системах. Стосовно до підприємств «...таке визначення передбачає управління ефективністю руху і використання обмежених матеріальних, енергетичних, інформаційних, трудових та фінансових ресурсів, потоку основних фондів і готової продукції» [5, с. 21].

За своїм змістом логістика виступає у трьох якісно різних формах: у вигляді розділу науки, у формі господарського процесу й як підсистема управління.

Логістика, маючи на меті підвищення ефективності функціонування організацій та економіки у цілому, займається управлінням потоками, перш за все матеріальних ресурсів. Предметом вивчення є не самі матеріальні ресурси як такі, а їхній рух у просторі і часі. Під рухом при цьому розуміється безперервна зміна стану матеріальних ресурсів за кількістю, якістю, місцем знаходження. Саме рух як предмет дослідження дав змогу логістиці у ХХ ст. зайняти місце самостійної науки.

*Процесний підхід у концепції управління якістю.* Управління якістю у сучасному світі зазвичай згадується у зв'язку з методологією загального управління якістю (Total Quality Management – TQM) і стандартів системи якості ISO серії 9000 (ISO 9000), яка заснована на методології TQM. Особливої уваги заслуговують саме стандарти системи якості, оскільки вони закріплені як державні стандарти багатьох країн, зокрема і в Україні, і найбільш підтримані інформаційно і методично.

Згідно зі стандартами системи якості (стандарт ISO 8402), якість – це сукупність характеристик об'єкта, яка має відношення до його здатності задовольнити встановлені і передбачувані вимоги споживача. При цьому під об'єктом якості може розумітися як власне продукція (товари або послуги), процес її виробництва, так і виробник (організація, система чи навіть окремих працівників).

Система якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для загального керівництва якістю.

Нині сімейство (серія) стандартів ISO серії 9000 включає:

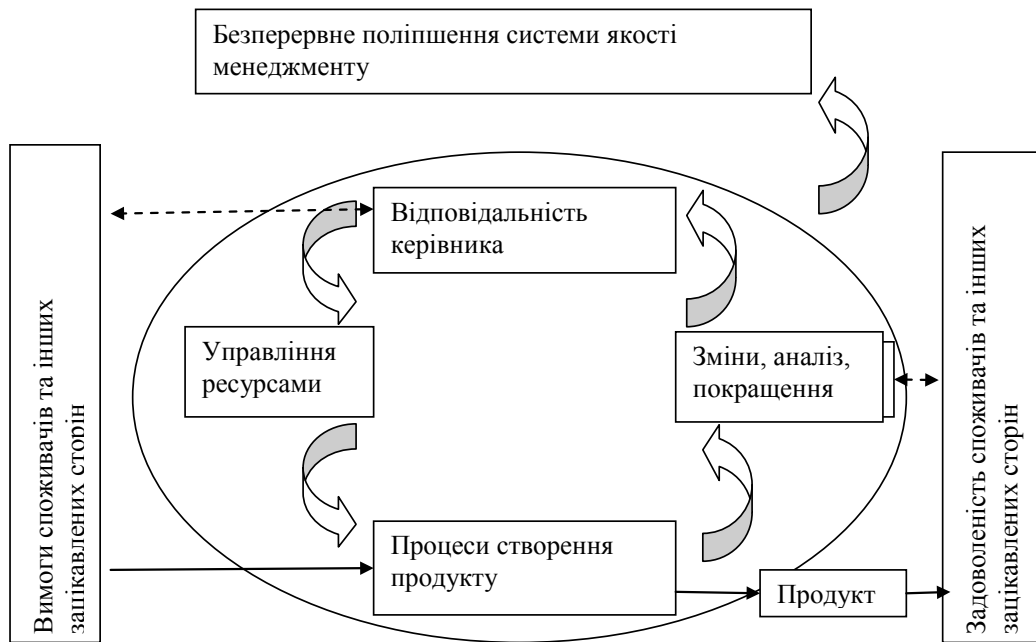
– усі міжнародні стандарти ISO з номерами 9000–9004, у тому числі всі розділи (які можуть модифікуватися окремо) стандарту ISO 9000 та стандарту ISO 9004;

– усі міжнародні стандарти ISO з номерами 10001–10020, включаючи розділи;

– ISO 8402 і в окремих випадках деякі інші стандарти, які визначають специфічну діяльність постачальника.

Три стандарти ISO із серії 9000 (ISO 9001, ISO 9002 і ISO 9003) є фундаментальними документами системи якості, визначають методологію забезпечення якості й являють собою три різні моделі функціональних або організаційних взаємовідносин між учасниками системи якості (як правило, «постачальник», «споживач», «субконтрактор» або «субпостачальник»). Власне, саме за цими стандартами і проводиться сертифікація «постачальника», що є основним об'єктом управління якістю.

Окрім стандартів ISO 9000 до сімейства входять і так звані підтримуючі (допоміжні) стан-



**Рис. 3. Модель системи менеджменту якості, в основу якої покладено процеси (зі стандарту ISO 9000:2000)**

дарту (стандарту документів і процесів), що визначають загальні елементи ISO 9000 або, навпаки, розділяють їх на конкретні виробничі та комерційні ситуації.

Система стандартів (ISO 9001–9003) має певну взаємодію, тобто кожен наступний стандарт визначає систему якості для більш вузької сфери, ніж попередній. Стандарти серії ISO 9000 і 9004 визначають загальні вимоги до системи якості та моделі управління якістю.

Міжнародними стандартами управління підприємством серії ISO 9000:2000 підтримується модель системи загального менеджменту якості, яка заснована на процесному підході і представлена на рис. 3 [6, с. 7].

Дана схема вдало ілюструє основні ідеї організації системи управління якістю, а також роль процесного управління у ній. Слід зазначити, що низка ідей і методів теорії процесного управління (зокрема, ідея постійного поліпшення процесів, цикл Демінга-Шухарта) вперше знайшла практичне застосування і виявилася відображеною у міжнародних стандартах ISO, ДСТУ та інших у рамках реалізації положень методології TQM [7].

Тим часом націленість процесного управління на підвищення ефективності бізнесу у цілому призводить до розуміння того, що його призначення і механізм має відношення до набагато більшого кола питань управління підприємством, а не лише на забезпечення управління якістю.

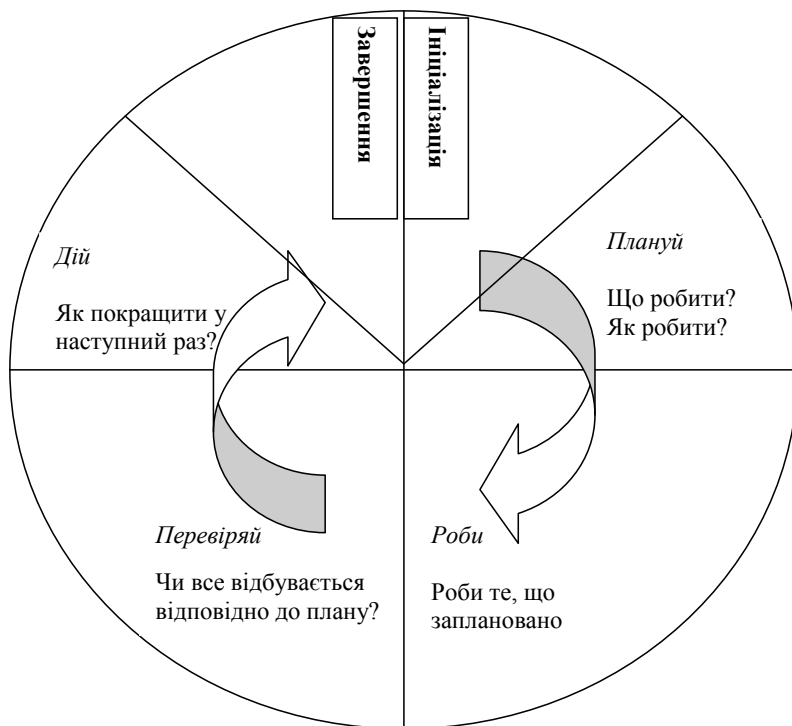
*Процесний підхід у концепції управління проектами.* Основне завдання менедж-

менту – забезпечення успішного досягнення цілей компанії за мінімуму витрат. Для досягнення поставлених цілей має бути виконана певна послідовність дій над об'єктом управління. Виконання цих дій – процес, що триває протягом деякого періоду часу. Дії, які забезпечують досягнення однієї і тієї ж мети, можуть бути виконані різними співробітниками з різних функціональних підрозділів. Таким чином, інша мета управління – координація дій усіх співробітників, які беруть участь у процесі, орієнтованому на досягнення цілей управління.

Координацію дій співробітників прийнято здійснювати на основі розпорядчого, функціонального, процесного і проектного підходів. При цьому кожний наступний підхід не скасовує попереднього, а є його еволюцією та доповненням.

Проектне управління ґрунтується на принципах процесного підходу і націлене на досягнення складних цілей, таких, наприклад, як розроблення, організація випуску нової продукції. У загальному вигляді управлінський цикл проекту може бути представлений у вигляді циклу управління процесом PDCA (циклу Демінга-Шухарта) з додаванням до нього етапів ініціалізації і завершення (рис. 4).

Методологія проектного управління детально опрацьована у працях [8] і [9], що дає змогу вказати деякі його принципові особливості. Проектно-орієнтоване управління має на увазі, що процес досягнення поставленої мети детально планується до того, як робота по ньому почалася й існує відповідальний (керівник проекту) за виконання робіт. План вико-



**Рис. 4. Цикл PDCA (цикл Демінга-Шухарта) стосовно до проектного управління**

нання проекту припускає деякі припущення, які згодом можуть виявитися помилковими. У такому разі план переробляється.

Однією з характерних особливостей проектного управління, що відрізняє його від про-

наукової дисципліни в опорі на їхній потенціал для своєї академічної легітимізації, а з іншого – це багатоаспектність її проблематики. Міждисциплінарність теорії процесного управління постійно зростає і стає однією з її відмінних компетенцій.

цесного, є також те, що результат виконання проекту часто виражений у створенні будь-якого товару, який є фізичним об'єктом. Ступінь виконання даного продукту служить хорошим відображенням поточного стану проекту, у результаті чого знижується необхідність у розробленні спеціальних показників оцінки рівня досягнення цілей управління.

**Висновки з даного дослідження.** У результаті проведеного дослідження процесне управління підприємством було проаналізовано у межах сучасних організаційно-економічних концепцій, а саме процесний підхід був розглянутий у концепції стратегічного управління, у концепції логістики, у концепції управління якістю та у концепції управління проектами. Визначено, що дослідники процесного управління звертаються до можливостей інших наук, тому що, з одного боку, існує потреба

#### Список використаних джерел:

1. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Санкт-Петербург : СПбГУ, 2006. 548 с.
2. Pettigrew A.M., Whipp R. Managing Change for Competitive Success. Blackwell : Oxford, 1991.
3. Николайчук В.Е. Заготовительная и производственная логистика. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 160 с.
4. Малый экономический словарь / А.Н. Азрилян и др. Москва : Институт новой экономики, 2000. 1088 с.
5. Сидоров И.И. Логистическая концепция управления промышленным предприятием. Санкт-Петербург : Знание, 2001. 168 с.
6. Процессный подход в стандартах ИСО серии 9000 и на практике / Г.Е. Герасимова и др. Москва : Трек, 2006. 168 с.
7. Владимирцев А.В., Марцинковский О.А., Шеханов Ю.Ф. Системы менеджмента качества и процессный подход. *Методы менеджмента качества*. 2001. № 2. С. 4–7.
8. Ольшанський О.В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 2(107). С. 104–110.
9. Ольшанський О.В. Концептуальні підходи щодо удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39. Ч. 1. С. 105–109.

#### References:

1. Katkalo V.C. (2006). *Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya* [The evolution of strategic management theory]. St. Petersburg : ID SPbGU. (in Russian)
2. Pettigrew A. M., Whipp R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Blackwell : Oxford. (in English)
3. Nikolaychuk V.E. (2001). *Zagotovitel'naya i proizvodstvennaya logistika* [Procurement and production logistics]. St. Petersburg : Piter. (in Russian)
4. Azriliyan A.N. (2000). *Malyy ekonomicheskiy slovar'* [Small Economic Dictionary]. Moscow : Institut novoy ekonomiki. (in Russian)

5. Sidorov I.I. (2001). Logisticheskaya kontsepsiya upravleniya promyshlennym predpriyatiem [Logistic concept of industrial enterprise management]. St. Petersburg : DNTP "Znanie". (in Russian)
6. Gerasimova G.E. (2006). Protsessnyy podkhod v standartakh ISO serii 9000 i na praktike [Process Approach in ISO 9000 Series and Practice]. Moscow : LLC "NTK "Track"". (in Russian)
7. Vladimirtsev A.V., Martsinkovskiy O.A., Shekhanov Yu.F. (2001). Sistemy menedzhmenta kachestva i protsessnyy podkhod [Quality Management Systems and Process Approach]. *Metody menedzhmenta kachestva*, No 2, pp. 4–7.
8. Olshanskiy O.V. (2019). Analiz metodiv udoskonalennja biznes-procesiv pidprijemstv torghivli [Analysis of methods of business processes improvement at trading company]. *Derzhava ta rehiony. Serija : Ekonomika ta pidprijemnyctvo*, No 2(107), pp. 104–110.
9. Olshanskiy O.V. (2019). Konceptualjni pidkhody shhodo udoskonalennja biznes-procesiv pidprijemstv torghivli [Conceptual approaches to business processes improvement at trading company]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji*, vol 2, p. 1, pp. 105–109.