

**18. Ткачова А. В.** Теоретичні аспекти інформаційного забезпечення аналізу фінансово-економічної стійкості банку / А. В. Ткачова // Управління розвитком. – 2012. – № 2. – С. 86 – 88.

**19. Шиллер Р. І.** Фінансова стійкість комерційного банку та шляхи її зміцнення / Р. І. Шиллер. – К.: Наукова думка, 2000. – 158 с.

**20. Ямкова Ю. А.** Сутність фінансової стійкості комерційного банку / Ю. А. Ямкова Ю. А., Павлюк К. В. // Наука й економіка. – 2011. – № 2. – С. 52 – 58.

**21. Волкова В. В.** Управління ліквідністю як складова фінансової стійкості банку / В. В. Волкова, Н. І. Волкова, О. М. Чорна. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/.../27.PDF](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/.../27.PDF)

**22. Левицький В. В.** Управління фінансовою стійкістю комерційного банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vcndtu/2011\\_50/36.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2011_50/36.htm)

**23. Костина Н. И.** Финансовое прогнозирование в экономических системах : Учеб. пособие для вузов / Н. И. Костина, А. А. Алексеев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 285 с.

**24.** НБУ вводить новий норматив для оцінки рівня захищеності інтересів вкладників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/~1/0/all/2012/02/11/269058>

**25.** Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України : Постанова НБУ від 23.01.2012 р. № 96/20409 // Офіц. вісн. України від 13.02.2012. – 2012 р. – № 12. – Стор. 61. – Ст. 379. – код акту 60289/2012.

**26.** Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова НБУ від 28.08.2001 № 368 // Офіц. вісн. України від 19.10.2001. – 2001 р. – № 40. – Стор. 83. – Ст. 1813. – код акту 20055/2001.

**27.** Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=36807&cat\\_id=36798](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798)

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту організації Харківського державного університету харчових технологій **Пічугіна Т. С.**

УДК 658:005.5

## АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ І ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**СОКОЛОВА Л. В., ШКІЛЬ Н. Г.**

УДК 658:005.5

**Соколова Л. В., Шкіль Н. Г. Аналіз теоретичних і практичних аспектів процесно-орієнтованого управління підприємством**

*Стаття присвячена систематизації теоретичних розробок щодо історичної сутності дефініції поняття «процесний підхід» і узагальненню зарубіжного і вітчизняного досвіду застосування процесного підходу при управлінні сучасним підприємством в умовах мінливого бізнес-середовища.*

**Ключові слова:** процес, процесний підхід, управління підприємством, цикл PDCA, модель.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 14.

**Соколова Людмила Василівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки (пр. Леніна, 14, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** lv.sokolova@mail.ru

**Шкіль Наталія Геннадіївна** – аспірантка, кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки (пр. Леніна, 14, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** natali\_shkil@mail.ru

УДК 658:005.5

**Соколова Л. В., Шкіль Н. Г. Анализ теоретических и практических аспектов процессно-ориентированного управления предприятием**

*Статья посвящена систематизации теоретических разработок исторической сущности дефиниции понятия «процессный подход» и обобщению зарубежного и отечественного опыта применения процессного подхода при управлении современным предприятием в условиях изменчивой бизнес-среды.*

**Ключевые слова:** процесс, процессный подход, управление предприятием, цикл PDCA, модель.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 14.

**Соколова Людмила Васильевна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической кибернетики и управления экономической безопасностью, Харьковский национальный университет радиоэлектроники (пр. Ленина, 14, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** lv.sokolova@mail.ru

**Шкіль Наталья Геннадиевна** – аспирантка, кафедра экономической кибернетики и управления экономической безопасностью, Харьковский национальный университет радиоэлектроники (пр. Ленина, 14, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** natali\_shkil@mail.ru

UDC 658:005.5

**Sokolova L. V., Shkil N. G. Analysis of Theoretical and Practical Aspects of Process-Oriented Enterprise Management**

*The article is devoted determination of essence of process approach in the process of consideration of his The article is devoted to the systematic nature of the historical development of theoretical definitions of the term «process approach» and the compilation of foreign and domestic experience with the process approach in the management of modern enterprise in a changing business environment.*

**Key words:** process, process approach, enterprise management, the cycle of PDCA, model

**Pic.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 14.

**Sokolova Lyudmila V.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security, Kharkiv National University of Radioelectronics (pr. Lenina, 14, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** lv.sokolova@mail.ru

**Shkil Natalya G.** – Postgraduate Student, Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security, Kharkiv National University of Radioelectronics (pr. Lenina, 14, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** natali\_shkil@mail.ru

Для сучасного стану розвитку економіки характерні постійні зміни, які змушують по-новому підходити до проблем управління підприємством, і, зокрема, вирішувати питання підвищення ефективності їх діяльності для виживання і створення бази для розвитку. Засновані на традиційному розподілу функцій системи управління підприємствами не встигають відповідати споживчим вимогам, які на сучасному етапі досить швидко змінюються. Безперервні і досить істотні зміни в технологіях, ринках збуту та потребах клієнтів стали звичайним явищем і для збереження конкурентоспроможності підприємства змушені коригувати свої стратегії.

Одна із сучасних методологій менеджменту підприємства базується на процесному підході до управління, що дозволяє сконцентрувати ресурси на реструктуризації та більш ефективно їх використовувати при подальшій експлуатації ключових бізнес-процесів, котрі забезпечують одержання запланованих результатів. Специфіка концепції процесно-орієнтованого управління полягає в тому, що вона фактично призводить до стирання граней між управлінням якістю продукції управлінням самим підприємством.

Упровадження процесного підходу дозволяє системно поєднати між собою функціональні напрямки діяльності, побудувати прозорі та зрозумілі для працівників підприємства схеми реалізації управлінських завдань, оцінити та оптимізувати ресурси. Сутність процесного підходу полягає в організації управління підприємством як мережею взаємозв'язаних процесів, котрий викладено в міжнародних стандартах ISO серії 9000.

Для забезпечення результативності функціонування підприємства потрібно визначати і управляти численними взаємозв'язаними і взаємодіючими процесами. Часто вихід одного процесу утворює безпосередньо вхід наступного. Систематична ідентифікація і менеджмент виробничих процесів, і особливо взаємодії таких процесів, можуть вважатися «процесним підходом». Бажаний

результат досягається ефективніше, коли діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом [1].

У більшості підприємств, які сертифікували систему управління якістю за стандартом ISO, виконані кроки з впровадження процесного підходу (визначені процеси, призначені їх власники, розроблені їх документовані описи і показники їх моніторингу), але часто ці кроки виконуються формально і процеси не використовуються як дієвий інструмент для управління [2].

Питання процесного підходу до управління діяльністю підприємства знаходять достатньо широке віддзеркалення в працях зарубіжних і вітчизняних авторів. Так, питання вдосконалення систем управління на основі процесного підходу висвітлені у роботах зарубіжних дослідників Н. Оболенскі, Дж. Харрінгтона, У. Е. Демінга, Т. Девенпорта, У. Шухарта, М. Робсона, М. Хаммера, Дж. Чампи, Р. С. Каплана, Р. Уотермана, К. Ісікави, Д. П. Нортона, Ф. Уллах, Б. Андерсена, А. В. Шеера, Дж. Н. Келлі, М. Імаї та ін.

Серед російських та українських учених, котрі присвятили свої дослідження проблемам процесно-орієнтованого управління, є такі, як А. А. Бойко, В. Н. Тупкало, В. Ф. Кравченко, Ю. П. Ліпунцов, В. Г. Еліферов, Б. А. Железко, Ю. Ф. Тельнов, Г. Н. Калянов, Е. Г. Ойхман, Е. В. Попов, В. А. Івлєв, Т. П. Данько, Е. А. Уткін, А. Д. Кисельов, В. В. Репін, Е. Т. Гребнев, Е. А. Смірнов та багато інших.

За результатами аналізу спеціальної літератури з проблеми дослідження було з'ясовано, що вже на початку ХХ століття процесний підхід означав переворот в управлінській думці. Проте широкого поширення він набув лише наприкінці ХХ століття, коли функціональний підхід повністю втратив своє прогресивне значення (табл. 1).

Поява стандартів ISO серії 9000:2000 хоча й дала імпульс до розвитку методик процесного управління, проте, проблема різних тлумачень процесного підходу так і не було вирішено остаточно. Тому метою роботи є систематизація теоретичних розробок щодо історичної сутності дефініції поняття «процесний підхід» і узагальнення зару-

Таблиця 1

Ретроспективний аналіз дефініції поняття «процесний підхід»

Автор	Рік	Особливість підходу
А. Н. Уайтхед [8]	1929 р.	Закладені філософські основи понять процесу і, відповідно, процесного підходу
У. Шухарт [6]	1939 р.	Вперше описано концепцію PDCA: Plan (Плануй), Do (Роби), Check (Перевіряй), Action (Упроваджуй)
Е. Деминг [4]	1950 р.	Запропоновано використання циклу PDCA як основного способу досягнення безперервного поліпшення процесів, введено модифікацію циклу PDSA: Plan (Плануй), Do (Роби), Study (Вивчай), Action (Упроваджуй)
Д. Росс [9]	1969 р.	Отримало широке застосування IDEF (попередня методологія - SADT), що стало поштовхом до виникнення основних ідей популярного нині поняття – BPR (бізнес-процес, реінжиніринг, процесне підприємство)
М. Хамер і Д. Чампі [7]	1993 р.	Вперше введено поняття реінжинірингу; запропоновано погляд на організацію не як на сукупність служб і відділів, а як на «фабрику бізнес-процесів». Дано визначення поняття «бізнес-процес»
Міжнародний стандарт ISO [1]	з 2000 р.	Процесний підхід став основою побудови і функціонування системи менеджменту якості
В. А. Верба [14]	2008 р.	Уточнено сутнісне наповнення системи процесного управління, визначено принципи та механізми формування процесного управління

біжного та вітчизняного досвіду застосування процесного підходу при управлінні сучасним підприємством.

У різноманітні трактувань процесного підходу можна виділити, принаймні, три чітко виражені розуміння процесного підходу до управління підприємством. Перше з них засновано на комплексному, системному розгляді діяльності підприємства як сукупності процесів, розробці системи управління процесами з використанням принципів серії стандартів ISO 9000. Друге базується на виділенні на підприємстві «кризових» процесів, їх опису і подальшій реорганізації. Згідно з третім трактуванням процесний підхід має на увазі виділення не тільки основних «кризових», міжфункціональних процесів, але і двох інших типів процесів – забезпечуючих, або допоміжних, і процесів менеджменту.

**В**арто підкреслити, що загальним у більшості проведених досліджень є розуміння того, що процеси в прихованому вигляді існують на будь-якому підприємстві, відповідно до принципів менеджменту кожного його діяльності розглядається з погляду функцій. Процеси носять фрагментарний характер, що, у свою чергу, призводить до виникнення проблем на «стиках» між функціональними підрозділами. Іншим загальним моментом є погляд на процесний підхід з позиції угруповання робіт по результату, а не по предмету, як при функціональній організації діяльності підприємства.

Що стосується систем менеджменту якості, то в стандарті ISO 9001:2009 вказано, які процеси ідентифікувати, як ними управляти, як і які взаємозв'язки встановлювати. Гнучкість даного стандарту забезпечує його універсальність і, одночасно, унікальність процесного рішення для кожного підприємства. Проте, це призводить до того, що кожне підприємство, як суб'єкт господарювання, трактує «процесний підхід» в міру свого розуміння, виходячи з власних завдань і можливостей.

Однією з основних цілей впровадження системи менеджменту якості на підприємстві є створення таких умов реалізації логістично-виробничо-збутового процесу, коли відбувається постійне поліпшення його складових за рахунок синергетичності поліпшення кожного з процесів, що веде до створення більш досконалої системи управління підприємством у цілому. Критерієм поліпшення кожного з процесів може служити зниження числа невідповідностей, що виявляються в ході перевірок. Появу невідповідностей можна розглядати як виникнення деякої проблеми. Вирішення проблеми веде до поліпшення процесу й сприяє:

- ✦ забезпеченню досягнення запланованих результатів;
- ✦ задоволенню потреб споживачів і всіх представників груп економічного впливу;
- ✦ реалізації принципу «постійного поліпшення» ринкової діяльності підприємства.

У контексті досліджуваної проблеми доцільним є аналіз існуючих процесно-орієнтованих підходів до

управління підприємством з точки зору вирішення конкретних його проблем. Як відомо, найбільш поширеним є процесно-орієнтований підхід, котрий базується на циклі (моделі) Шухарта – Демінга, або PDCA. Даний цикл містить чотири складові: Plan (Плануй), Do (Роби), Check (Перевірйай), Action (Упроваджууй).

На думку всевітньо відомого економіста Ф. Тейлора [10], процесний підхід містить три основні етапи, а саме: Plan (Плануй), Do (Роби), Check (Перевірйай).

Проведення подальших досліджень у цій сфері дозволило науковцю К. Ісікава уточнити складові процесу управління та виділити шість комплексів заходів [9], котрі вже довели свою ефективність (рис. 1). Таким чином, є очевидним, що у моделі Ісікави були деталізовані складові Plan та Do.



Рис. 1. Цикл (модель) К. Ісікави

Таким чином, можна стверджувати, що в цілому цикл PDCA є універсальним, типовим, котрий може бути застосованим майже до усіх процесів на підприємстві. Далі, вважаємо за доцільне необхідність адаптувати типову модель до особливих умов функціонування кожного підприємства.

Наприклад, процес аналізу і вирішення проблем в компанії «Ксерокс» складається з шести етапів: 1 – виявлення і відбір проблеми; 2 – аналіз проблеми; 3 – вироблення можливих рішень; 4 – вибір і планування реалізації рішення; 5 – реалізація рішення; 6 – оцінка рішення. Слід зауважити, що етапи 1 – 4 суттєво є розгорнений етап планування за циклом Шухарта – Демінга, а це свідчить про важливість цього етапу в системі цінностей даної компанії.

Широко використовується у багатьох галузях промисловості та навіть у сфері послуг розроблена співробітником компанії Motorola концепція «шість сигм» [3], котра також по суті є циклом PDCA. Суть методу «шість сигм» полягає у забезпеченні таких стійких меж природного розсіювання заданого показника у процесі виробництва продукції щоб укластися в погоджені межі допуску 12 разів, що, саме, і становить  $\pm 6\sigma$ . Застосування методу «шість сигм» передбачає виконання таких чотирьох етапів: вимірювання, аналіз, діагностика, керування.

*Вимірювання* – відбирається одна чи декілька критично важливих для якості характеристик, виконуються необхідні вимірювання, записуються результати й оцінюються короткотермінові і довготермінові зміни у процесах.

*Аналіз* – проводиться бенчмаркінг ключових виробничих характеристик, аналізуються розриви, з'ясується, які саме умови сприяють досягненню найкращих характеристик.

*Діагностика* – виявлення основних джерел змін, визначення ключових змінних характеристик процесу, установлення вимог щодо якості.

*Керування* – проведення документування розробленого процесу, здійснення спостереження за допомогою статистичних методів аналізу.

Заслуговує на увагу методологія Компанії «Форд», котра отримала назву «Метод 8D для командного вирішення проблем». Реалізація цього методу складається з таких етапів: D0 – підготовка до процесу 8D; D1 – створення команди; D2 – опис проблеми; D3 – розробка тимчасових заходів щодо ізоляції проблеми; D4 – визначення основних причин; D5 – вибір дій; D6 – впровадження дій; D7 – запобігання повторній появі проблеми; D8 – визнання внеску команди.

Виявляти переваги того чи іншого циклу (моделі) відповідно до описаних вище процесно-орієнтованих підходів не доцільно, оскільки все залежить від проблем, поставлених перед конкретним підприємством. При виборі моделі процесно-орієнтованого управління підприємством незмінними повинні бути лише постійність (циклічність) робіт по вдосконаленню процесів та ухвалення рішень на основі фактів.

Таким чином, можна зробити такі висновки:

- ✦ процеси в прихованому вигляді існують на будь-якому підприємстві незалежно від виду його економічної діяльності та галузевої приналежності;
- ✦ процесний підхід базується на угрупованні робіт за результатом, а не за предметом, як при функціональній організації діяльності підприємства;
- ✦ керівництво кожного підприємства має зважено обирати конкретну модель, котра базується на тому чи іншому процесно-орієнтованому підході управління та повною мірою відповідає культурі, традиціям, процесам і поточній ситуації, що склалася на підприємстві.

Далі набуває актуальності рішення задачі адаптації обраної моделі процесно-орієнтованого управління підприємством до умов його функціонування з урахуванням специфіки та кон'юнктури ринку. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. ИСО 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Госстандарт, 2001.
2. **Безъязычный Б. Ф.** Возможности использования процессного подхода при системе управления качеством / Б. Ф. Безъязычный, Э. В. Киселев // Качество. Инновации. Образование. – 2003. – № 2. – С. 23 – 27.

3. **Адлер Ю. П.** Шесть сигм – еще одна дорога, ведущая к храму / Ю. П. Адлер, В. Л. Шпер // Методы менеджмента качества. – 2000. – № 10. – С. 15 – 23.

4. **Деминг У. Э.** Лекция перед японскими менеджерами / Уильям Эдвардс Деминг // Методы менеджмента качества. – 2000. – № 10. – С. 24 – 29 (Пер. Ю. П. Адлера и В. Л. Шпера).

5. **Репин В. В.** Бизнес-процессы компании. Построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М.: Стандарты и качество. – 2007. – 240 с.

6. **Shewhart W.** Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control / W. Shewhart. – N. Y.: Dover Publ., Inc. – 1939 (reprint 1986). – 163 p.

7. **Хаммер М.** Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2011. – 288 с.

8. **Whitehead Alfred North.** Process and reality / A. N. Whitehead. – New York: Free press. – 1978. – 398 p.

9. Описание стандарта IDEF [электронный ресурс] / Г. Верников // Режим доступа: <http://www.insapov.ru/idef0-standard-description.html>

10. **Аронов И. З.** Технічне регулювання – інструмент інновацій / І. З. Аронов // Стандарти і якість. – 2007. – № 1. – С. 28 – 33.

11. **Лapidус В. А.** Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров / В. А. Лapidус. – М.: ОАО «Типография «Новости». – 2000. – 432 с.

12. Quality First Training Services 2003 [электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.qualityforall.net/facilitation.html>

13. **Тупкало В. Н.** Процессный подход к управлению: от деклараций стандарта ISO 9001:2000 к методологическим основам теории процессного управления / В. Н. Тупкало, С. В. Тупкало // Системы управления, навигации та зв'язку: зб. наук. праць ЦНДІНУ. – К.: 2007. – Вип. 4. – С. 114 – 118.

14. **Верба В. А.** Развитие компании на принципах процессного управления / В. А. Верба // Стратегия розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2008. – № 1-2. – С. 517 – 526.