

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПРИСКОРЕННЯ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН УМОВ РИНКУ

Постановка проблеми. Ринкова економіка характеризується комерційним характером взаємовідносин між економічними суб'єктами, конкуренцією між господарськими суб'єктами, формуванням економічних пропорцій під впливом динаміки цін та конкурентної боротьби, самостійністю учасників економічного процесу, формуванням цін на основі попиту та пропозиції, економічною відповідальністю. Суб'єктами ринкової економіки є всі фізичні та юридичні особи, а об'єктами – усі результати суспільної діяльності. Для сучасного ринку характерна розгалужена та багаторівнева структура, високий рівень конкуренції та динамічність розвитку.

Нестабільність економічних процесів та кризові явища в економіці прослідковуються за наступними показниками: падіння обсягів виробництва, падіння фондових індексів, ріст безробіття і масові звільнення, падіння обсягу споживання індивідуальними господарствами.

В умовах економічної нестабільності та кризових явищ перед керівництвом підприємства постійно виникає проблема підвищення ефективності його діяльності. Сучасна економічна ситуація диктує необхідність пошуку нових напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства, що дозволить забезпечити його конкурентоздатність на ринку. Моделі управління ефективністю знайшли відображення у стандартах, які розроблені підприємствами з урахуванням специфіки їх діяльності і містять чіткі вимоги до персоналу задіяного у трудових процесах. Однак недостатня увага приділена впливу бізнес-процесів на стратегію розвитку підприємства, його конкурентну позицію та можливість швидкої адаптації до зміни умов на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику формування моделі менеджменту із застосуванням процесного підходу та її вплив на ефективність діяльності підприємства досліджували своїх працях, як вітчизняні, так і зарубіжні автори, зокрема Файоль А., Ансофф І., Друкер П., Хаммер М. і Чампі Д., Харрінгтон Дж., Есселинг К.С. і Харм Ван Німваген, Мазур І.І., Шапіто В.Д. і Ольдерроге Н.Г., Кутільєв П.В., Ташкінов А.Г., Бойко А.А. і Бахмарєва І.В., Хміль Ф.І., Кузьмін О. Є. і Мельник О.Г., Стадник В.В. і Йохна М.А., Хомяков В.І., однак питання ефективності застосування процесного підходу для підвищення мобільності підприємства у змінних умовах ринку залишаються відкритими для подальших розробок.

Формулювання завдання дослідження. Пристосування підприємства до ринкових умов потребує як зміни виконуваних функцій, так і внутрішньої організаційної перебудови, перш за все доповнення організаційної структури новими ланками, перегляду всієї системи розподілу прав, повноважень та відповідальності. Завданням дослідження є обґрунтування необхідності застосування процесного підходу у менеджменті підприємства, шляхом виокремлення бізнес-процесів спрямованих на оцінку реальних потреб ринку, виявлення можливостей та загроз підприємства, орієнтацію на ринковий попит, як основи підвищення ефективності його діяльності та конкурентоздатності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне підприємство представляє собою складну соціально-економічну систему, що містить дві підсистеми (керуючу та керовану), та реалізує три ключові процеси: залучає із макросередовища необхідні ресурси, трансформує за допомогою наявних технологій у товари чи послуги, які потім виводить на ринок. Саме тому, як об'єкт управління, необхідно розглядати не тільки організаційну структуру підприємства, а й взаємозв'язки підрозділів в операційній діяльності та управлінські процеси для підтримки функціонування підрозділів і

працівників. У такому разі менеджмент підприємства може бути визначений як процес оптимізації різного роду ресурсів для досягнення цілей підприємства.

В структурі управління підприємством можна виділити два типи зв'язків: функціональні та процесні. Функціональні зв'язки між посадами більш очевидні, саме тому розвиток управлінських теорій спочатку йшов у напрямку функціонального підходу до управління, де всі функції менеджменту розглядалися окремо без взаємозв'язків між ними. Однак, аналізуючи діяльність керівників А. Файоль вперше розглянув її як процес, що підрозділяється на окремі стадії: планування, організація, координування, мотивування, контроль. Пізніше стало очевидно, що переліком даних функцій зміст процесу управління не вичерпується, адже виконання кожної з них також являє собою певний управлінський процес.

Кабушкин М.І., Бондаренко Г.А. [1] зазначили, що організаційна структура управління підприємством – це така сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, які знаходяться між собою в стійких відносинах, а це в свою чергу забезпечує їх функціонування як єдиного цілого.

Більшість менеджерів у побудові організаційних структур підприємств зосереджують основну увагу на здійсненні управлінських функцій, реалізуючи, таким чином, лінійно-функціональний тип структури, який не може бути достатньо ефективним особливо для великих промислових підприємств в умовах мінливого та динамічного макросередовища. Частково подолати такий недолік можна застосувавши більш гнучкі матричні організаційні структури, які дозволяють одночасно реалізувати декілька проектів підприємства. Але обмеженість можливостей функціонального підходу при цьому залишиться незмінною, адже реальна діяльність здійснюється не лише в межах лінійно-функціональних зв'язків між посадами, які здебільшого регламентуються наказами та дозволами, вона пронизує підприємство у вигляді певних процесів.

Перспективним для вирішення цієї проблеми може стати застосування процесного підходу до управління, який, за висловом Рачека С.В., Пономаревої М.С. [2], дозволив пов'язати між собою управлінські функції в динамічно змінюваному просторі і в часі.

Процесний підхід - це вихід на продуктивну ідею внутрішніх постачальників і споживачів. Фактично реальна діяльність, що приносить додану вартість, не здійснюється ізольованими елементами функціональної ієрархії, а пронизує підприємство у вигляді сукупності процесів [3, с. 31].

Перевагою процесного підходу є забезпечення безперервного управління взаємозв'язками між окремими процесами операційної системи підприємства, їх поєднанням та взаємодією. Саме процесний підхід формує у менеджера сприйняття підприємства як «відкритої системи», що діє в умовах мінливого ринку та коригує свої «внутрішні» процеси під впливом змін ринкових факторів. Застосування процесного підходу створює передумови для розуміння і задоволення потреб клієнтів, розгляду процесів з точки зору доданої вартості, отримання результатів виконання та результативності процесів, прагнення до постійного поліпшення процесів на основі об'єктивних показників.



Рис. 1. Застосування процесного підходу як способу адаптації організаційних структур підприємства до вимог ринку

Тривалий час в менеджменті розглядалися лише виробничі процеси. Більш сучасним є погляд на підприємства як на сукупність різних потоків робіт – бізнес-процесів.

Бізнес-процес (БП) можна визначити як послідовність сукупності дій щодо здійснення виробничо-господарської діяльності в рамках певної організаційної структури управління промислового підприємства, яка перетворює на «вході» отримані ресурси з метою отримання на «виході» результату, що має цінність для споживача. При цьому БП характеризується двома важливими особливостями: по-перше, він має своїх зовнішніх постачальників, внутрішньофірмових одержувачів і споживачів; по-друге він перетинає організаційні межі, тобто він зазвичай протікає поверх бар'єрів, що існують між підрозділами організації, а також між різними організаціями, пов'язаними між собою стосунками «постачальник-споживач» або навіть проникає крізь ці бар'єри [4, с. 79].

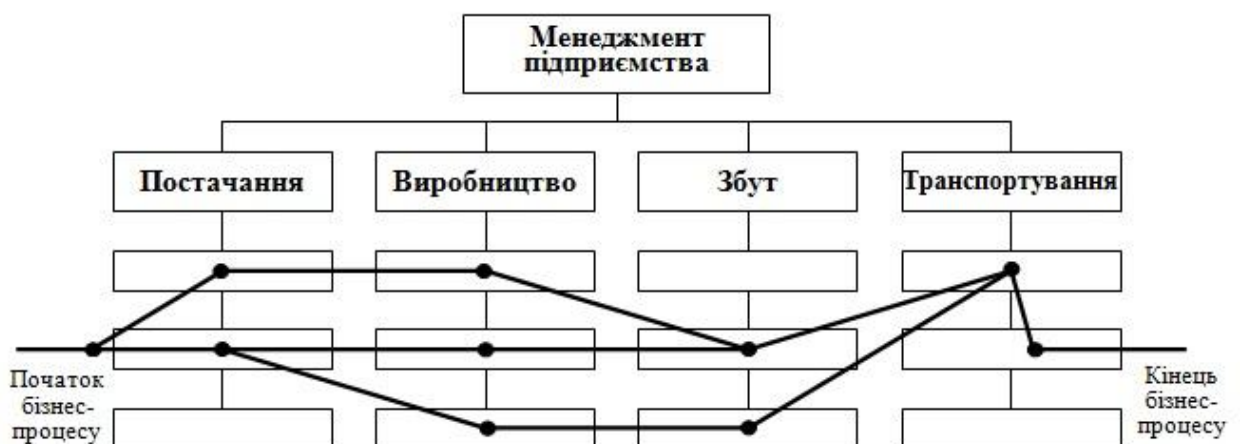


Рис. 2. Взаємозв'язки підрозділів підприємства в бізнес-процесі

Усі бізнес-процеси підприємства А. Бьєрн [5] поділяє на три групи:

1. Наскрізні бізнес-процеси, які проходять через кілька підрозділів організації або через всю організацію, перетинають межі функціональних підрозділів – міжфункціональні процеси;

2. Бізнес-процеси (підпроцеси) підрозділів, діяльність яких обмежена рамками одного функціонального підрозділу організації – внутріфункціональні процеси;

3. Операції (функції) самого нижнього рівня декомпозиції діяльності організації, як правило, операції виконуються однією людиною.

Результати діяльності сучасного підприємства знаходяться в прямій залежності від впливу різних зацікавлених сторін. У відповідності до цієї концепції Суров Д.М. виділив типи бізнес-процесів, де врахував, як вплив цих процесів на досягнення цілей підприємства, так і вимоги всіх зацікавлених в його діяльності сторін.

Таблиця 1

Класифікація бізнес процесів промислового підприємства [6, с. 11]

Типи бізнес-процесів	Приклади бізнес-процесів	Зацікавлені особи
Стратегічні бізнес-процеси	Маркетинг Розроблення стратегії підприємства Розробка продукції Поліпшення діяльності підприємства	Керівник підприємства Власники Інвестори Внутрішні клієнти
Основні бізнес-процеси	Отримання ресурсів Виробництво Контроль якості Пакування Передача продукції на склад	Зовнішні клієнти Внутрішні клієнти
Бізнес-процеси управління	Планування потреби в ресурсах Управління фінансами Управління персоналом Управління знаннями Управління інформаційними технологіями Управління взаєминами з клієнтами Управління взаєминами з постачальниками	Керівник підприємства Внутрішні клієнти Постачальники Клієнти Підрядчики
Забезпечуючі бізнес-процеси	Постачання, доставка та розподіл матеріальних ресурсів Внутрішня логістика Ремонт обладнання Управління корпоративними службами/приміщеннями Управління безпекою	Внутрішні клієнти
Допоміжні бізнес-процеси	Управління екологічною безпекою Охорона праці Управління майном Бухгалтерські послуги Юридичні послуги	Персонал Суспільство Держава

В процесному підході значна увага приділяється питанням взаємодії підрозділів. Його концепція дозволяє об'єднати зусилля підрозділів, часто розрізнені, спрямовані на виконання окремих конкретних функцій, в єдиний ланцюг об'єднаних зусиль компанії, націлених на досягнення конкретних стратегічних результатів – надання клієнту якісного кінцевого товару у найкоротші строки. Даний підхід дозволяє також врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий товар, зацікавленість кожного окремого виконавця у підвищенні якості кінцевого товару, і як наслідок, зацікавленість у якісному виконанні своєї роботи [7, с. 130].

Висновки. Адаптація до змін умов ринку передбачає розробку та впровадження менеджментом форм і методів виживання підприємства в умовах конкурентної боротьби. Аналіз адаптаційних процесів з економічної точки зору необхідно здійснювати шляхом

одночасного аналізу процесу організаційних змін та оцінки їх кінцевого результату. В процесі адаптації підприємства використовують різні адаптаційні механізми, які доцільно поділити на пасивні та активні. Пасивні механізми спрямовані лише на зміну стратегії менеджменту, активні – передбачають використання сукупності процесів, спрямованих на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для підвищення ефективності його діяльності. Застосування процесного підходу менеджменту дозволяє використовувати активні методи адаптації підприємства до зміни умов ринку, за яких організаційна діяльність керівника стає вирішальним фактором в побудові, існуванні та розвитку організаційної структури підприємства, фактично визначає її динамічні межі. Система менеджменту підприємства в основу побудови якої закладається бізнес-процес характеризується: динамічною поведінкою і більш гнучким реагуванням на внутрішні та зовнішні впливові фактори, розподілом відповідальності між учасниками процесу та їх загальною зацікавленістю у швидкому обміні ресурсами, саморегулюванням, орієнтацією на потреби споживача, спрощенням процедур організації та координації діяльності, підвищеним контролем якості кінцевого товару – це створює значні переваги, які можуть бути використані підприємством для ведення активної конкурентної боротьби та досягнення успіху.

Анотація

Статтю присвячено аналізу перспектив застосування процесного підходу менеджменту для підвищення ефективності діяльності підприємства на ринку. Встановлено, що процесний підход передбачає активний вплив керівника, як на процеси організаційних змін, так і на їх кінцеві результати. Запропоновано взаємодію підрозділів підприємства будувати на основі бізнес-процесів.

Ключові слова: процеси підприємства, управлінські процеси, бізнес-процеси, процесний підхід у менеджменті.

Аннотация

Статья посвящена анализу перспектив применения процессного подхода менеджмента для повышения эффективности деятельности предприятия на рынке. Установлено, что процессный подход предполагает активное влияние руководителя, как на процессы организационных изменений, так и на их конечные результаты. Предложено взаимодействие подразделений предприятия строить на основе бизнес-процессов.

Ключевые слова: процессы предприятия, управленческие процессы, бизнес-процессы, процессный подход в менеджменте.

Summary

This article analyzes the prospects of application of the process approach management to improve the effectiveness of the company in the market. It is established that the process approach implies a strong influence of the head on the processes of organizational change as well as on their final results. Is proposed to build interaction of the business units on the basis of the business processes.

Keywords: enterprise processes, management processes, business-processes, process approach in management.

Список використаної літератури:

1. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебное пособие. – 2-е изд. / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. – Мн.: ООО «Новое знание», 2001. – 216 с. – (Экономическое образование).

2. Рачек С.В., Пономарева М.С. Теоретические основы процессного подхода в управлении организацией / С.В. Рачек, М.С.Пономарева // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 48. – Режим доступа: www.uecs.ru
3. Болотина Г. К., Рыбка А. Г. Управление процессами: учебное пособие. / Г. К. Болотина, А. Г. Рыбка. – Тюмень: Изд-во Тюмен. гос. универ. 2012. – 240 с.
4. Ташкинов А.Г. Теоретико-методологические основы процессного подхода к управлению на промышленном предприятии / А.Г. Ташкинов // Вестник Пермского универ. Серия: Экономика. – 2014. – Вип. 2(21). – С. 77-86.
5. Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. / Андерсен Бьерн. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 584 с.
6. Суров Д.Н. Теоретико-методологические основы реализации процессного подхода к управлению промышленным предприятием [Текст]: автореф. дисс. канд. экон. наук.: спец. 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством»; Москов.гос.универ. приборост. и информ. / Д.Н. Суров. – М., 2010. – 25 с.
7. Холод Л.Л., Хрусталева Е.Ю. Методы и инструментарий процессного подхода. / Л.Л. Холод, Е.Ю. Хрусталева. // Знание. Понимание. Умение. – 2007. – № 4. – С. 126-135.