

УДК 658.11:658.15

Полінкевич О.М., д.е.н.

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проведено дослідження функціонального, системного, ситуаційного, проектного, процесного підходів до управління. Виділено переваги і недоліки у їх застосуванні. Запропоновано матрицю залежності вибору підходів в управлінні залежно від його цілей.

Ключові слова: управління, процесний підхід, системний підхід, функціональний підхід, проектний підхід, ситуаційний підхід, інноваційний розвиток.

Polinkevych O.

PROCESS APPROACH IN THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTERPRISE DEVELOPMENT

The article studies the functional, system, situational, project, process management approach. Advantages and disadvantages in their application. A matrix depending on the choice of approaches in management, depending on its purpose.

Keywords: management, process approach, system approach, functional approach, project approach, situational approach, innovative development.

Полинкевич О.Н.

ПРОЦЕССНИЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проведено исследование функционального, системного, ситуационного, проектного, процессного подходов к управлению. Выделены преимущества и недостатки в их применении. Предложено матрицу зависимости выбора подходов в управлении в зависимости от его целей.

Ключевые слова: управление, процессный подход, системный подход, функциональный подход, проектный подход, ситуационный подход, инновационное развитие.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливим науковими та практичними завданнями. Світова і національна економіка розвивається під впливом науково-технічного і технологічного прогресу, який сприяє інноваційній активності підприємств та формує нове розуміння інноваційної діяльності, яке поєднує використання знань, техніки й поліпшення технологій в ринкових умовах. Існують відмінності у кожній країні стосовно механізмів управління інноваціями як на рівні держави, регіону, так і на рівні окремих підприємств. Інноваційний розвиток економіки формують підприємства, які у своїй діяльності активно використовують та впроваджують інновації, внаслідок чого досягається покращення виробничих відносин, які проявляються: в технічній та технологічній модернізації виробництва, формуванні інформаційної бази даних про проектно-конструкторські розробки, у перекваліфікації та безперервному навчанні персоналу, у взаємодії з зовнішнім середовищем, зокрема з різними інституційними одиницями національної економіки. У зв'язку з цим важливо дотримуватись окремих підходів до управління.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Питання вибору підходів до управління можна знайти в працях багатьох вчених. У

науковому джерелі [7, с. 65] зазначається, що процесний підхід в управлінні почав формуватися з 1920 р. у межах адміністративної школи, але свій розвиток отримав у другій половині 50-х років ХХ століття. На думку С. С. Ткачової, процесний підхід формувався впродовж трьох етапів: доіндустріального, індустріального та постіндустріального [11, с. 69]. Протягом кожного етапу підхід удосконалювався, збагачувався новими якостями. Філософські основи понять «процес», «процесний підхід» закладено ще англійським філософом і математиком А. Уайтхедом (1861–1947 рр.) у науковій праці «Процес і реальність» [14]. Становлення процесного підходу відбувалося під час до індустріального етапу, ще до появи масового виробництва, за умов, коли робота в основному мала ремісничий характер. Запропонувавши масове виробництво Ф. Тейлор зруйнував ідею процесного підходу [10]. Так, С. С. Ткачова вважає такі важливі здобутки підходу наукового управління (1885–1920 рр.): використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдань; відбір працівників, які краще за інших підходять до виконання завдань, забезпечення їх навчання; забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання завдань; систематичне й правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності праці. Значний вплив на розвиток процесного підходу зробив внесок адміністративного підходу (1920–1950 рр.): розвиток принципів управління, опис функцій управління, систематизований підхід до управління всією організацією. Важливими доповненнями до існуючої концептуальної основи процесного підходу були наукові напрацювання підходу з точки зору кількісних методів (1950 р. – до цього часу): це поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробленню і використанню моделей; розвиток кількісних методів (дослідження операцій), для того, щоб допомогти керівникам у прийнятті рішень і підвищенні ефективності діяльності організацій [7, с. 65]. За функціональним принципом Ф. Тейлор запропонував створювати організаційну структуру підприємств [10]. Так, ідею про суттєве підвищення ефективності роботи корпорації шляхом радикальної трансформації схеми її операцій уперше висунув М. Хаммер [12]. Вважається, що цей науковець також першим використав термін «процесне підприємство» [12, с. 88], основними ознаками якого є організація роботи за принципом побудови бізнес-процесів, що зумовлює необхідність усвідомлення працівниками цілей організації бізнес-процесів, знання вимог клієнтів і прагнення їх виконати, консолідацію зусиль колективу для забезпечення результативності бізнес-процесів. Першим термін «процесний підхід до менеджменту» використав Дж. Харрінгтон у своїй книзі «Покращення бізнес-процесів» (1991 р.), присвяченій розгляду теоретичних аспектів проблеми [13].

Вагомий внесок у розвиток процесного управління заклали В.П. Лещук, який розглядав умови переходу підприємств до процесного управління в новій економіці [6], В.Г.Сліферов [4], В.В. Репін [4] – доводили доцільність використання процесного управління порівняно з іншими підходами, О.Г. Кірдіна визначала процесний підхід як основний в управлінні персоналом [5] тощо. У працях закладене вагоме методологічне та методичне підґрунтя для дослідження процесного підходу в управлінні підприємством. Однак, незважаючи на різноплановість та глибину проведених досліджень, питання всебічного та ґрунтового вивчення процесного підходу в управлінні підприємств залишається недостатньо розкритим.

Цілі статті. Метою статті є дослідження сутності та критеріїв вибору процесного підходу в управлінні інноваційним розвитком підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням

отриманих наукових результатів. Основними підходами до управління є [5, с. 279]:

1) функціональний – розглядає управління як сукупність функцій, які належать до одного з функціональних напрямів діяльності. Ґрунтується на комплексному вивченні основних функцій управлінської системи, узгоджене використання яких сприяє досягненню тактичних і стратегічних цілей підприємства. Функції встановлюються для кожного напрямку діяльності. Після цього порівнюються альтернативні об'єкти та вибирається той з них, що має найнижчі витрати та найвищий ефект на одиницю продукції. Застосовуючи функціональний підхід, абстрагуються від об'єктів, що виконують подібні функції, начебто вони не існують. Цей підхід повинен застосовуватися в сукупності з відтворювальним підходом, тому що для задоволення потреб потрібно створити фізичний або деякий інший об'єкт;

2) системний – розглядає управління як єдину систему, в якій потрібно виявити та об'єднати всі частини, а також встановити взаємозв'язки з зовнішнім організаційним середовищем. Із системних позицій підприємство розглядається як багатопланове явище, яке поєднує в органічне ціле завдання, ресурси і процеси, що відбуваються як всередині організації, так і поза її межами [4, с. 61]. Ефективність функціонування підприємства залежить не від окремих його складників, а є результатом тісної їх взаємодії. Еволюція системи відбувається внаслідок її адаптації до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища. Найвидатнішим представником теорії системного підходу є П. Друкер. Його основне положення – концепція управління за цілями, яка стала основою формування американської школи менеджменту [2]. На сучасному етапі активно впроваджується система «7S», яка визначає сім складників організації як системи: 1) стратегія (strategy); 2) структура (structure); 3) інформаційне забезпечення (systems); 4) персонал (staff); 5) кваліфікація (skills); 6) стиль (style); 7) головна мета (superordinate). Відповідно до цієї моделі розробляють організаційні і економічні механізми господарювання;

3) ситуаційний – розглядає управління з точки зору аналізу ситуацій, встановлення тенденцій, закономірностей і факторів, які визначають їх розвиток на підприємстві. Він базується на необхідності управління підприємством через врахування набору обставин, що впливають на ефективність її функціонування. Ситуаційний підхід передбачає виявлення ключових ситуаційних факторів, які здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства у більшості випадків. Основоположником цього підходу є Г. Деніссон, який стверджував, що застосування різноманітних методів управління спричиняється ситуацією, тобто конкретним набором обставин, які тепер чи в майбутньому суттєво впливатимуть на стан підприємства [1]. Об'єктивна залежність управлінських технік і механізмів зумовила розробку і впровадження сценарних методів планування за технологією – if-then, яка передбачає формування заготовок управлінських рішень та реалізації комплексних планів за певного набору обставин, тобто проектування наперед визначених рішень, які будуть прийматися при визначеному розвиткові ситуації. Основним принципом стратегічного управління є принцип адаптивності. Цей підхід сприяє його реалізації. Відповідно до нього формування складових підприємства, а саме: корпоративна культура, організаційна структура, планування та управління відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх змін;

4) проектний – розглядає управління як діяльність, спрямовану на забезпечення проектів організації діяльності;

5) процесний – розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у такій послідовності: планування, організація,

керування, контроль. Підфункції та функції є складовими процесу управління.

С. С. Ткачова виділила 14 критеріїв розмежування функціонального та процесного підходу: спрямованість, ставлення до конкуренції, тип розподілу процесів, відповідальність, прийняття управлінських рішень, реакція на зміни у зовнішньому середовищі, можливість створення моделі, об'єкт управління, обсяг накладних витрат, мотивація працівників, особливості підходу, перевага підходу, організаційна структура управління.

Аналіз підходу С. С. Ткачової та праць учених [3; 5; 9; 11] дозволив виділити особливості використання процесного підходу в системі інноваційного розвитку підприємств:

1) системний спосіб використання підходу, який визначає процес як діяльність із перетворення входу на вихід. Використовують його частіше порівняно з виділенням лише окремих видів процесів, таких як: наскрізні, міжфункціональні, забезпечуючі й управлінські;

2) спрямований на створення інноваційної продукції, що має цінність для зовнішніх та внутрішніх клієнтів;

3) про кожний бізнес-процес можна думати як про ланцюг певних дій, що генерують цінність для споживачів, тобто показує безпосередній зв'язок з теорією конкурентних переваг М. Портера [8]. Теорія М. Портера останнім часом піддається гострій критиці, але, за нашою позицією, впорядкування діяльності за допомогою процесного підходу через побудову ланцюга створення цінності та можливість пошуку джерел стійких конкурентних переваг мають перспективи для сучасних підприємств при формуванні інноваційного розвитку;

4) управлінські рішення приймаються оперативно, причому основними умовами їх прийняття є творчість, інноваційність;

5) бізнес-процес виступає об'єктом управління, який забезпечує інноваційний розвиток підприємства;

6) завдяки цьому підходу визначається оптимальна кількість бізнес-процесів, управління якими забезпечує інноваційний розвиток підприємства.

Згрупуємо у табл. 1 переваги та недоліки кожного з підходів, а також визначимо необхідність використання їх залежно від цілей управління.

Таблиця 1

Матриця вибору підходів в управління за його цілями

Підхід в управлінні	Переваги	Недоліки	Ціль управління
1	2	3	4
Функціональний	Управління є сукупністю функцій. Комплексний підхід до вивчення функцій. Набуття нової якості системою менеджменту підприємства. Підвищення кваліфікації працівників усіх функціональних підсистем. Отримання механізму найшвидшої реакції на зміни умов господарювання. Чіткий розподіл функцій дає можливість створити стійко працююче підприємство Зростання якості управління основною діяльністю	Абстрагування від об'єктів, які виконують подібні функції. Відсутність стратегічного планування. Складність формування критеріїв оцінки ефективності управління враховуючи широкий спектр ситуацій, що виникають на підприємстві, у зв'язку з чим дещо звужується керуваність управлінського процесу.	Оцінювання і регулювання рівня виконання окремих функцій підприємства. Перегрупування функцій на інноваційній основі

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Системний	Управління є системою, у якій поєднуються завдання, цілі, ресурси, процеси. Використання системи 7S. Формулювання цілей та встановлення їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням. Отримання максимального ефекту, тобто досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів досягнення цілей та здійснення вибору. Кількісна оцінка цілей та засоби їх досягнення, заснована на всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності	Ефективність залежить від внутрішнього і зовнішнього середовища, а не самих складових. Не визначає основні змінні, що впливають на функцію управління. Не визначає, що в довкіллі впливає на управління і як середовище впливає на результат діяльності підприємства	Регулювання окремих систем підприємства у процесі змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Використання інновацій у окремих системах підприємства
Ситуаційний	Управління розглядається з точки зору ситуації. Виявляються ключові фактори успіху. Використовується сценарне панування. Орієнтація менеджерів на використання можливостей прямого прикладання науки до конкретних ситуацій та умов.	Формування складових залежить від змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Передбачає прийняття рішень не відповідно до встановлених планів роботи, а в міру виявлення потенційних проблем.	Впровадження іноземних технологій, обладнання для виробництва продукції
Проектний	Управління розглядається через сукупність проектів	Витрачаються значні ресурси на розробку проектів. Можна застосувати лише для розроблених проектів	Реалізація одноразових та короткострокових проектів. Використання інновацій на окремих проектах
Процесний	Управління поєднує дії, які реалізуються через функції і під функції. Комплексний погляд на проблему. Правильна орієнтація в ринковому середовищі. За рахунок скорочення ієрархічних рівнів організаційної структури дозволяє спростити обмін інформацією між різними підрозділами	Необхідна регламентація та опис процесів. Труднощі з визначення оптимальної кількості та величини процесів. Значні трудовитрати з опису процесів	Управління в умовах невизначеності, сповільнення темпів зростання, падіння ринкової кон'юнктури. Інноваційний розвиток підприємства загалом.

Розроблено автором

З матриці на рис. 1 можна зробити висновок, що процесний підхід в управлінні є найкращим з позиції створення ефективної системи управління підприємством в різних сферах діяльності. Він сприяє формуванню комплексного погляду на проблему, правильній орієнтації в ринковому середовищі, зниженню витрат, підвищенню рентабельності, управляє мості, зниження впливу людського фактора при управлінні. Тому такий підхід варто використовувати в умовах невизначеності, сповільнення

темрів зростання та падіння ринкової кон'юнктури. При наявності одноразових або короткострокових проектів можна використовувати проектний підхід, проте не завжди він сприятиме досягненню загального позитивного ефекту для підприємства, а не за окремим проектом. Якщо ціллю управління є впровадження іноземних технологій і обладнання для модернізації виробничого процесу, то можна використовувати ситуаційний підхід в управлінні, який враховує вплив зовнішнього і внутрішнього середовища, формування критичних факторів успіху та сценарного планування. При оцінюванні і регулюванні рівня виконання окремих функцій підприємства застосовують функціональний підхід, який передбачає розподіл сукупності процесів на функції, які дублюються. Системний підхід доцільно використовувати при регулюванні впливу елементів зовнішнього і внутрішнього середовища на окремі системи підприємства, використання 7S. Проте він не враховує ефективність складових системи, а лише загальний результат, що значно утруднює управління підприємством.

Висновки. Таким чином, процесний підхід в управлінні інноваційним розвитком підприємств має такі переваги порівняно з іншими:

1) управління поєднує дії, які реалізуються через функції і під функції підприємства. В його основу покладено процеси, власник процесу, вхід і вихід, ресурс, принципи побудови, інформаційні системи;

2) дозволяє комплексно розглядати проблему управління підприємством і способи вирішення цієї проблеми, правильно орієнтуватися у зовнішньому середовищі, підвищувати рентабельність, керованість, знижувати витрати та вплив людського фактора при управлінні;

3) забезпечує ефективну діяльність підприємства в довгостроковій перспективі, підвищує його конкурентоспроможність, активізує інноваційний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Денисон Э. Новый взгляд на богатство народов. Индикаторы экономически устойчивого развития / [Э. Денисон, Ж. Бэккэс, К. Гамильтон, А. Кант, Э. Латц, С. Педжиола, Ж. Хи ; пер. с англ.]. – М. : URSS, 2003. – 128 с.
2. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации / П. Ф. Друкер ; [пер. К. Головинского]. – М. : Вильямс, 2007. – 432 с.
3. Евдокиенко В. Бизнес-процессы: процессное управление и эффективность / В. Евдокиенко // Антикризисный менеджмент. – 2004. – № 3. – С. 8–12.
4. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление : учеб. / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 319 с. – (Учебники для программы MBA).
5. Кірдіна О. Г. Процесний підхід до управління персоналом / О. Г. Кірдіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 46. – С. 278–281.
6. Лещук В. П. Умови переходу на процесне управління промисловими підприємствами в новій економіці / В. П. Лещук // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 6 (168) – С. 34–39.
7. Мескон М. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1994. – 702 с.
8. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 496 с.
9. Система управління якістю. Вимоги [Електронний ресурс] : ДСТУ ISO 9001:2009. – [Чинний від 2009–09–01.]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>. – Назва з екрана. – (Національний стандарт України). Система управління якістю. Основні положення та словник термінів [Електронний ресурс] : ДСТУ ISO 9000:2007. – [Чинний від 2008–01–01.]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>. – Назва з екрана. – (Національний стандарт України).
10. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор ; [пер. с англ. А. И. Зак]. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.
11. Ткачова С. С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств / С. С. Ткачова // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2012. – № 2. – С. 68–75.
12. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; [пер. с англ.]. – М. : Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 332 с.
13. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг. – СПб. : Азбука, БМикро, 2003. – 317 с.
14. Whitehead, A.N. (1929) Process and Reality. An Essay in Cosmology. N.Y.