

активів, коефіцієнт оборотності активів) показники. До показників оцінки персоналу належать якісні (наявність центрів навчання та перенавчання) та кількісні (коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт перепідготовки фахівців) показники. Оцінка бізнес-процесів буде проводитися за такими якісними (використання реінжинірингу процесів) та кількісними (зміна величини витрат через скорочення бізнес-процесів) показниками.

**Висновки.** Тобто, оцінка змін при реінжинірингу бізнес-процесів повинна відбуватися за такими групами змін, як соціально-психологічні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні, інтелектуально-кадрові, структурно-адміністративні. Кожна група чинить вплив на діяльність підприємства. Показники, які оцінюють ефективність змін умовно поділяються на дві групи: кількісні та якісні. Причому всі вони мають коригуватися на кількість бізнес-процесів та чисельність працівників. Зазначено, що кількість показників повинна коливатися від 10 до 25. Це є оптимальним розміром, який дозволить комплексно оцінити ефективність змін при реінжинірингу бізнес-процесів підприємств.

### Список використаних джерел:

1. Hammer M. and Champy J. Reengineering the Corporation: Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution? New York: HarperCollins, 1993. 272 p.
2. Polinkevych O., Kamiński R. Corporate image in behavioral of business entities. *Innovative Marketing*. 2018. V.14, Issue 1. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/im.14\(1\).2018.04](http://dx.doi.org/10.21511/im.14(1).2018.04).
3. Асташова Ю.В., Демченко А.И. Показатели процесса в системе менеджмента качества. Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 1. С. 86–97.
4. Гончаренко І.М. До питання ефективності реінжинірингу бізнес-процесів невиробничих підприємств України. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2906/1/20161102\\_410.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2906/1/20161102_410.pdf)
5. Журавлева И. О. Методология реинжиниринга бизнес-процессов на основе системного подхода. *Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал*. 2006. № 3–4. С. 131–134.
6. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні*. 2016. Вип. 13. С. 264–270.
7. Лошак Т.В., Ладанюк А.П. Ефективність реінжинірингу бізнес-процесів харчових виробництв. *ААЭКС*. 2006. № 1. С. 175–179.
8. Охріменко О. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12. Ч. 1. С.236–242:
9. Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О.М. Полінкевич. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 352 с.
10. Реинжиниринг бизнес-процессов. Курс МВА // Под. ред. Абдикеева Н.М., Данько Т.П., Ильдеменова С.В., Киселева А.Д. М.: Эксмо, 2007. 592 с.
11. Солдатов В. Оптимизация бизнеса на основании оценки потенциала. URL: [http://www.finansy.ru/st/post\\_1319517412.html](http://www.finansy.ru/st/post_1319517412.html).
12. Хлебников Д. В. Подход к реструктуризации предприятий. URL: [http://gaap.ru/articles/podkhod\\_k\\_restrukturizatsii\\_predpriyatii](http://gaap.ru/articles/podkhod_k_restrukturizatsii_predpriyatii).

УДК 65.012.23:338.45

Помаз О.М., к.е.н., доцент

Писаренко О.В., здобувач вищої освіти СВО «Магістр»

Полтавська державна аграрна академія

## ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розглянуто суть процесного підходу до управління підприємством. Проаналізовано переваги та недоліки підходів до управління підприємствами. Визначено цілі використання процесного підходу до управління підприємством.

**Ключові слова:** управління підприємством, процес, процесний підхід до управління підприємством, переваги процесного підходу.

Pomaz O., Pisarenko O.

## PROCESS APPROACH TO ENTERPRISE MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

The article deals with the essence of the process approach to enterprise management. The advantages and disadvantages of approaches to enterprise management are analyzed. The goals of the process approach to enterprise management are determined.

**Key words:** enterprise management, process, process approach to enterprise management, benefits of process approach.

Помаз А.М., Писаренко О.В.

## ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В статье рассмотрено суть процессного подхода к управлению предприятием. Проанализированы преимущества и недостатки подходов к управлению предприятиями. Определены цели использования процессного подхода к управлению предприятием.

**Ключевые слова:** управления предприятием, процесс, процессный подход к управлению предприятием, преимущества процессного подхода.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Розвиток ринкових відносин вимагає від підприємств постійного підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції на основі використання досягнень науково-технічного прогресу, передового вітчизняного та міжнародного досвіду, ефективних форм господарювання та управління, а також раціонального розподілу і використання ресурсів. Особливого значення набувають питання управління підприємствами в частині розробки і реалізації комплексу заходів, що підвищують їх адаптаційні можливості в швидкоплинних умовах макроекономічного середовища. У сучасних умовах розвитку економіки процесний підхід до управління підприємством, суть якого полягає в побудові системи бізнес-процесів і управління ними для досягнення максимальної результативності діяльності, є одним із найбільш прогресивних і ефективних. У рамках процесного підходу діяльність будь-якого підприємства розглядається у вигляді сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, а управління ним здійснюється через управління окремими процесами.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питаннями процесного підходу до управління підприємствами займалися та займаються багато науковців та дослідників: О.В. Востряков, П.Б. Галушко, М.Я. Гвоздь, В.І. Мицько, І.В. Кононова, Ю.В. Пинда та багато інших. Вітчизняні і закордонні дослідники зробили великий внесок у дослідження процесного підходу до управління підприємствами та його складових, вивчаючи ці поняття і як окремі, і як взаємопов'язані.

**Цілі статті.** Метою даної роботи є поглиблення теоретико-методологічних аспектів процесного підходу до управління підприємствами, а також визначення його переваг.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Управління як процес відображає прагнення інтегрувати всі види діяльності за рішенням управлінських проблем в єдиний ланцюг. Управління при цьому показує як динамічно змінюються у просторі та часі, пов'язані

між собою управлінські функції, метою яких є вирішення проблем і завдань підприємства [4].

Складне і динамічне зовнішнє середовище вимагає від підприємств постійного вдосконалення своїх систем управління. При цьому можливі різні варіанти організації менеджменту. Останнім часом для створення ефективної системи управління підприємством досить широко використовується процесний підхід.

Незважаючи на те, що використання процесно-орієнтованого управління веде до покращення якості продукції та послуг, усунення «вузьких» місць, підприємство при його впровадженні стикається з певними конфліктами. Проекти з впровадження процесного підходу до управління підприємством пов'язані з певними ризиками. Вони пов'язані з неминучою зміною внутрішньої ситуації в компанії, навичок роботи, що склалися, способу мислення персоналу і топ-менеджерів. Пройти через це досить складно, але необхідно, щоб гарантувати подальше ефективне функціонування процесів. Незважаючи на складність переходу до процесного підходу в управлінні вітчизняними підприємствами, він необхідний для ефективного функціонування і підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Підприємство – це система, усередині якої відбувається безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан усієї організаційної системи. Але стани, в яких перебуває система, викликані певними діями в результаті процесу. У свою чергу стани викликають подальші дії, що знаходяться в логічно послідовному ланцюзі процесу. Задіяні в процесі ресурси перетворюються і знаходять іншу форму.

Процесний підхід – це розгляд усієї діяльності підприємства як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури підприємства і реалізують мету її існування [1].

Вперше поняття процесно-орієнтованого підходу запропонували прихильники школи адміністративного управління, які намагалися описати функції керівника. Однак, ці функції розглядають автори як незалежну одна від одної. На противагу цьому сучасний процесно-орієнтований підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані функції із наявною інформаційною взаємодією [3].

Процесний підхід в управлінні набуває все більшої популярності, головною перевагою якого є пряма орієнтація на замовника продукції або послуг. Поштовхом для впровадження процесного підходу стало вичерпування можливостей конкуренції за рахунок зниження виробничих витрат, застосування нових технологій виробництва, а отже, необхідності зменшення ціни продукту за рахунок зменшення адміністративних витрат [2].

Основою процесного підходу до управління підприємствами є принцип регулювання послідовності операцій, які виконуються. Організація процесів є, по суті, інструментом для здійснення контролю, координації тимчасових і просторових аспектів виконання завдань (хто, що, коли і як робить). При цьому під процесом розуміється завершена послідовність операцій, які логічно взаємопов'язані між собою і необхідні для обробки економічно значимого об'єкта.

Процесний підхід характеризується більшою здатністю до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, з якою постійно стикаються організації, та розширює можливості організацій у розвитку бізнесу [5].

Поряд із процесним підходом до управління підприємствами науковці виділяють функціональний, системний, ситуаційний та традиційний підходи. Переваги та недоліки підходів до управління підприємствами подано у таблиці 1.

## Переваги та недоліки підходів до управління підприємствами [3]

	Характеристика підходу	
	Позитивні сторони (переваги)	Негативні сторони (недоліки)
Процесний підхід	<p>високий рівень якості управління підприємством, оскільки явно проглядається відповідальний за результати кожного кроку бізнес-процесу;</p> <p>мінімізація функцій, що контролюються, узгоджень за рахунок відповідальності за прийняття рішень менеджера проекту або окремого виконавця;</p> <p>оптимізація централізованого та децентралізованого підходів;</p> <p>зниження ризику субоптимізації при управлінні цілісним процесом, що проходить крізь безліч відділів;</p> <p>відхід від фрагментарної відповідальності під час призначення менеджерів, відповідальних за процес;</p> <p>урахування динамічного характеру розвитку організацій;</p> <p>істотне скорочення витрат на управління, що досягається за рахунок виключення дублювання функцій й зайвих ланок управління;</p> <p>впровадження горизонтальних структур управління з незначною ієрархією, основою яких є бізнес-процеси.</p>	<p>високий рівень фінансування при переході на процесний підхід до управління;</p> <p>труднощі, пов'язані зі сприйняттям працівниками нового підходу до управління;</p> <p>складність реалізації процесного підходу, яка полягає в тому, що з'являється необхідність документального оформлення кожного процесу;</p> <p>недостатність відображення процесним підходом взаємозв'язку між елементами управління, зміни в організації в цілому, в реалізації її мети у зв'язку зі змінами в якомусь елементі організації;</p> <p>обов'язки та критерії успішності управління мають сенс лише в контексті конкретного процесу;</p> <p>зниження можливості професійного зростання та звування компетенції робітників.</p>
Функціональний підхід	<p>управління здійснюється сукупністю підрозділів;</p> <p>підрозділи спеціалізуються на виконанні конкретного виду робіт;</p> <p>узгодженість усіх операцій;</p> <p>високий рівень професіоналізму працівників;</p> <p>хороша взаємозамінність всередині кожного підрозділу;</p> <p>набуття нової якості системою менеджменту підприємства;</p> <p>отримання механізму найшвидшої реакції на зміни умов господарювання;</p> <p>чіткий розподіл функцій дає можливість створити стійко працююче підприємство;</p> <p>зростання якості управління основною діяльністю.</p>	<p>обмежені зони відповідальності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність відповідального за весь процес;</li> <li>– проблеми на стиках між функціональними підрозділами;</li> <li>– окремі функціональні елементи можуть бути виконані відмінно, а кінцевий результат всього процесу – незадовільний;</li> <li>– надмірний рівень бюрократії (погоджень, контролю, делегування повноважень і т.д.);</li> <li>– працівники зосереджені на процесі виконання роботи, а не на кінцевому результаті;</li> <li>– велика кількість узгоджень, що збільшує термін виконання роботи до одержання кінцевого результату.</li> </ul>
Ситуаційний підхід	<p>досягнення мети підприємства в даних умовах часу;</p> <p>визначення умов формування концепції підприємства щодо розвитку системи управління;</p> <p>врахування конкретного набору обставин, що впливають на підприємство в даний час;</p> <p>знаходження оптимальних рішень у конкретних ситуаціях;</p> <p>суттєва економія часу, коли потрібно оперативно прийняти рішення.</p>	<p>орієнтація виключно на стандартні завдання;</p> <p>відсутність стратегічного планування;</p> <p>складність формування критеріїв оцінки ефективності управління враховуючи широкий спектр ситуацій, що виникають на підприємстві, у зв'язку з чим звужується керованість управлінського процесу;</p> <p>управління виконується на рівні ситуації, коли вона керує процесом, а не процес ситуацією.</p>
Системний підхід	<p>визначення цілей та критеріїв управління економічною стійкістю підприємства;</p> <p>підпорядкування встановлених критеріїв загальній меті функціонування підприємства;</p> <p>розгляд усіх елементів системи у взаємозв'язку;</p> <p>застосування на різних рівнях – від якогось підрозділу до всього підприємства. У кожному випадку об'єкт управління розглядається як цілісна система;</p> <p>спрямування на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення.</p>	<p>слабка орієнтація на формування іміджу працівників, що веде до демотивації;</p> <p>недостатнє залучення лінійних керівників і співробітників до розробки та реалізації концепцій управління;</p> <p>ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях людей, байдуже ставлення до цілей діяльності різних груп;</p> <p>використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління.</p>
Традиційний підхід	<p>вивчається і вдосконалюється набутий досвід;</p> <p>розвиток навиків та вмінь, набутих в повсякденній діяльності;</p> <p>рівномірний поступальний розвиток усіх елементів виробництва і досягнення загальних цілей.</p>	<p>підхід придушує ініціативу;</p> <p>протидіє новаторству;</p> <p>не сприяє розвитку підприємства.</p>

Дані таблиці демонструють переваги та недоліки кожного із підходів до управління підприємствами. Однак, особливої уваги у сучасних умовах господарювання

заслугове саме процесний підхід.

Переваги процесного підходу до управління для підприємств проявляються у зниженні операційних витрат, скороченні витрат часу на виконання процедур і підвищенні точності їх виконання, підвищенні швидкості реакції на зміни, покращенні використання основних фондів, підвищенні почуття відповідальності співробітників. Робота, організована навколо процесів, підвищує керованість бізнесу та ефективність клієнто-орієнтованого підходу, стандартизує метрики кінцевих продуктів, а також сприяє правильному розподілу сил.

Об'єктом управління при процесному підході є процес, під яким розуміють:

логічну послідовність дій, протяжну в часі, що призводить до послідовної зміни проміжних станів системи, в якій цей процес протікає, і що перетворює вихідні (вхідні) ресурси в кінцеві (вихідні);

сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює входи на виходи.

логічний, послідовний, взаємозв'язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві.

Цілі використання процесного підходу можуть бути різні. Фахівці виділяють три основні: для досягнення цілей підприємства пов'язаних з:

оптимізацією своєї діяльності;

організацією раціонального документообігу, складання положень про підрозділи та посадових інструкцій, що закріплюють оптимальну організацію роботи підприємства;

кардинальними змінами в організації роботи підприємства і суттєвими змінами у підсумкових показниках.

Варто зазначити, що головна перевага процесного підходу полягає у створенні безперервного управління, яке забезпечує оптимальний взаємозв'язок як між окремими бізнес-процесами в рамках підприємства, так і їх комбінацією і взаємодією. Процесний підхід до управління – управлінський інструмент, який не тільки знижує непродуктивні витрати, а й підвищує якість продукції, а також дозволяє мати повну інформацію про поточні бізнес-процеси та ухвалювати своєчасні і стратегічно правильні рішення.

Отже, останнім часом процесний підхід до управління підприємством стає все більш популярним. До нього проявляють інтерес керівники різних рівнів. Багато підприємств використовують його як інструмент для аналізу результативності та оптимізації своєї діяльності. І, як наслідок, на ринку праці спостерігається збільшення попиту на фахівців в області моделювання бізнес-процесів.

**Висновки.** Таким чином, процесний підхід був розроблений і застосовується з метою створення горизонтальних зв'язків у підприємстві. Структурні підрозділи підприємства розглядаються як учасники ланцюга взаємопов'язаних процесів. Підрозділи і співробітники, які задіяні в одному процесі, можуть самостійно координувати роботу в рамках процесу і вирішувати виникаючі проблеми без участі вищого керівництва. Від співробітників необхідна постійна спільна робота, незважаючи на те, що вони можуть відноситися до різних структурних підрозділів.

У сучасних умовах впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління підприємствами здатне забезпечити стабільний і гармонійний розвиток виробництва, чіткість у взаємодії підрозділів, своєчасне надання керівництву інформації, необхідної для ефективного контролю і прийняття управлінських рішень.

#### Список використаних джерел:

1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. *Менеджмент в організації*. Київ, 2004. 407 с.
2. Востряков О.В., Галушко П.Б. *Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією*. Режим доступу до ресурсу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2011\\_50/statti/24.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011_50/statti/24.pdf).
3. Гвоздь М.Я., Мицько В.І. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2014. № 811. С. 56-62.
4. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146-151.
5. Пинда Ю.В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 12. Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_12\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_12_38).

*Рецензент д.е.н., професор Маркіна І.А.*