

Б. Кузенко, Л. С. Мартюшева, О. В. Грачов, О. Ю. Литовченко. – Харків: ХНЕУ, 2010. – 300 с.; 27. *Купчак Б. Ф.* Економічна безпека підприємства: суть та умови виникнення / Б. Ф. Купчак // Науковий вісник Львів. держ. ун-ту внутр. справ. Сер. «Економіка». – 2010. – Вип. 2. – С. 334–346; 28. *Мацеха Д. С.* Складові економічної безпеки підприємств малого бізнесу / Д. С. Мацеха // Вісник ХНУ. – 2007. – №4. Т.1. – С. 176-179; 29. *Могиліна Л. А.* Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08 / Л. А. Могиліна. – Суми, 2016. – 24 с.; 30. *Мойсеєнко І. П.* Управління фінансово-економічною безпекою підприємства / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.; 31. *Молодід О. О.* Характеристика загроз економічної безпеки будівельного підприємства / О. О. Молодід // Теорія і практика будівництва. – 2009. – № 5. – С. 54-58; 32. *Мунтіян В. І.* Економічна безпека України: Монографія / В. І. Мунтіян – К.: Квіц, 1999. – 464 с.; 33. *Олейников Е. А.* Основы экономической безопасности. – М. – 1997. – 233 с.; 34. *Папехин Р. С.* Факторы финансовой устойчивости и безопасности предприятия : автореф. дисс. ... канд. екон. наук: 08.00.10 / Р. С. Папехин. – Волгоград, 2007. – 21 с.; 35. *Реверчук Н.Й.* Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія / Н. Й. Реверчук. – Л.: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.; 36. *Соснин А. С.* Менеджмент безопасности предпринимательства: [учеб. пособие] / А. С. Соснин, П. Я. Прыгунов – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2004. – 357 с.; 37. *Судакова О. І.* Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства / О. І. Судакова // Економічний простір. – 2008. – № 9. – С. 140–148; 38. *Судакова О.І., Гречко Д.В., Шкурупій А.В.* Стратегія забезпечення належної економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/4_SVMN_2007/Economics/18818.doc.htm; 39. Управління фінансово-економічною безпекою [О. А. Кириченко, С. М. Лаптев, П. Я. Пригунов, О. І. Захаров та ін.]; за ред. чл.-кор. АПН України, проф. В. С. Сідака. – К.: Дорадо-Друк, 2010. – С. 13–112; 40. *Яременко О. Ф.* Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення / О. Ф. Яременко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 2(1). – С. 29-32; 41. *Яременко О.Ф.* Середовище підприємства як чинник небезпеки діяльності суб'єкта господарювання / О.Ф. Яременко // Вісник ХНУ. – 2006. – №5. Т.2. – С. 144 – 150.

УДК 65.012:658

А.В.Шостаковська

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуто сутність процесного підходу до управління розвитком промислових підприємств, його принципи та напрямки використання. Надано порівняльну характеристику процесного підходу із іншими (традиційний, функціональний, системний, ситуаційний, комплексний, цільовий, стратегічний, еволюційний, синергетичний, ресурсний) підходами до управління розвитком підприємств. Наведено та обґрунтовано переваги, які досягаються під час застосування процесного підходу до управління розвитком промислового підприємства та його недоліки.

The article discusses the essence of the process approach to the management of the development of industrial enterprises, its principles and directions of use. The comparative characteristic of the process approach with other (traditional, functional, system, situational, complex, target, strategic,

evolutionary, synergetic, resource) approaches to the management of development of enterprises is given. The advantages, which are achieved during the application of the process approach to the management of enterprise development and disadvantages, are presented and grounded. It is proved that from the point of view of implementation of the process approach, the use of its main elements allows to consider development management both in the statics of processes, and in their dynamics. Therefore, the development of the following methods and approaches to the management of the development of industrial enterprises should be carried out taking into account the features of process management defined in the article, which will enable to offer such methodical tools, the use of which will cover most of the tasks of development management.

Ключові слова: процесний підхід, розвиток підприємства, управління розвитком, підходи до управління розвитком, переваги процесного підходу, промислові підприємства.

Keywords: process approach, enterprise development, development management, approaches to development management, process approach preferences, industrial enterprises.

Сучасний стан вітчизняної економіки, складність і висока динамічність зовнішнього середовища, зростання впливу з боку конкурентів вимагають від промислових підприємств безперервного розвитку, реалізації свого потенціалу на основі застосування сучасних теорій і методів управління. Звернення до цієї сфери, з одного боку обумовлено тим, що в сучасних висококонкурентних умовах промисловим підприємствам все складніше забезпечувати стійкість свого розвитку. З іншого боку, в останні роки істотно зросли можливості застосування досягнень теорії управління на практиці завдяки широкому розповсюдженню інформаційних технологій.

Світовий досвід і дослідження в сфері управління виробництвом свідчать про те, що для підтримки стійкого розвитку промислових підприємств необхідно застосування інноваційних теорій і методологій управління. Одним з таких наукових напрямків є теорія процесного управління. Процесний підхід, запропонований західними економістами і отримав велике поширення в розвинених країнах, покладений в основу цілого ряду концепцій управління.

Проблеми та можливості впровадження загальної системи процесного управління промислового підприємства розглядали ряд науковців, а саме: О. Амоша, Б. Андерсен, А. Афонін, М. Болдрідж, М. Белопольський, А. Бутенко, М. Гвоздь, Я. Грітанс, І. Грозний, С. Дубінський, А. Іващенко, Ф. Кросбі, Т. Конті, Р. Каплан, А. Ковальов, І. Мазур, В. Мицько, Н. Нестерчук, Д. Нортон, М. Портер, І. Продіус, М. Робсон, І. Стец, О. Терещенко, Ф. Уллах, Л. Федулова, С. Філіппова, А. Файоль, М. Хаммер, Дж. Чампі, В. Шапирота низка інших вітчизняних та зарубіжних учених-економістів та практиків. Разом із тим, проблемам управління розвитком промислових підприємств, у тому числі на основі використання процесного підходу приділяється недостатньо уваги.

Тому, метою статті є пошук можливостей розвитку та підвищення життєздатності промислового підприємства у ринковому середовищі за рахунок використання процесного підходу, розкриття його суті та основних характеристик, оцінка переваг та недоліків у порівнянні з іншими підходами до управління розвитком.

Остаточна концепція процесного підходу до управління сформувалась наприкінці 80-х років ХХ століття. Згідно з цим підходом, управління — це серія взаємопов'язаних і універсальних управлінських процесів (планування, організація, мотивація, контроль і зв'язуючі процеси — процес комунікації і процес прийняття рішення). Ці процеси

менеджмент називає управлінськими функціями, а процес управління, відповідно, сумою перерахованих управлінських функцій. Оскільки основними інструментами підходу виступають управлінські функції, а сформульовані вони були вперше у 1916 р. теоретиком і практиком менеджменту, засновником адміністративної (класичної) школи управління АнріФайоном, то й «батьком» процесного підходу прийнято вважати саме його. Управляти за Файоном означає «передбачати і планувати, організувати, розпоряджатися, координувати і контролювати» [1].

Головне поняття, яке використовує процесний підхід – це поняття процесу. Існують різні визначення, але найбільш часто використовується визначення стандарту ISO 9001. «Процес – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють входи на виходи» [2, с. 54]. Систематична ідентифікація процесів, управління ними та їхня постійна взаємодія вважаються процесним підходом. У стандарті зазначено: перевага процесного підходу полягає у неперервності управління, яке він забезпечує на стику окремих процесів у рамках єдиної системи, а також за їх комбінації та взаємодії. За використання у системі менеджменту якості процесний підхід підкреслює важливість:

- розуміння й виконання вимог;
- необхідності розгляду процесів із погляду доданої цінності;
- досягнення результатів виконання процесів та їх результативності;
- постійного вдосконалення процесів на основі об'єктивного виміру [3,4].

Метою розроблення і застосується процесного підходу є створення горизонтальних зв'язків в організаціях. При такому підході задіяні в одному процесі підрозділи й окремі працівники можуть самостійно координувати роботу в рамках процесу і вирішувати виникаючі проблеми без участі вищого керівництва. Таким чином, поточні питання вирішуються більш оперативно, а результат досягається швидше.

Окрім того, управління процесами дозволяє топ-менеджеру концентруватися не на роботі кожного з підрозділів, а на результатах роботи організації в цілому і за потреби здійснювати управлінський вплив не на окрему структуру (елемент) організації, а на процес.

Процесний підхід ґрунтується на декількох принципах, які, на думку його прихильників, дозволяють значно підвищити ефективність роботи організації, проте разом з тим, вимагає і високої корпоративної культури. Від того, наскільки вдасться забезпечити спільну роботу працівників різних підрозділів над виконанням конкретної задачі, залежатиме «працездатність» принципів, закладених у процесний підхід. Зокрема таких як:

- принцип взаємозв'язку процесів. Організація являє собою мережу процесів. Процесом є будь-яка діяльність, де має місце виконання робіт. Всі процеси організації взаємопов'язані між собою;
- принцип затребуваності процесу. Кожен процес повинен мати мету, а його результати повинні бути затребувані. У результаті процесу повинен бути свій споживач внутрішній або зовнішній;
- принцип документування процесів. Діяльність по процесу необхідно документувати. Це дозволяє стандартизувати процес і отримати базу для зміни і подальшого його вдосконалення;

– принцип контролю процесу. Кожен процес має початок і кінець, які визначають межі процесу. Для кожного процесу в рамках заданих кордонів повинні бути визначені показники, що характеризують процес і його результати;

– принцип відповідальності за процес. У виконанні процесу можуть бути задіяні різні фахівці і співробітники, але відповідати за процес і його результати має одна людина.

Процесний підхід лежить в основі декількох популярних і досить ефективних сьогодні концепцій з удосконалення роботи організацій. Так, можна виділити чотири напрямки, які використовують процесний підхід в якості головного підходу до підвищення ефективності діяльності.

– загальний менеджмент якості (TQM). Це концепція, яка передбачає безперервне підвищення якості продукції, процесів і системи управління організацією. В основу роботи організації ставиться задоволення споживача;

– постійне поліпшення процесів (ContinuousImprovementProcess). Це концепція, яка передбачає незначні, але постійні поліпшення процесу, за всіма його складовими. Найбільш відомим підходом, в основі якого лежить постійне поліпшення процесів є японський підхід кайдзен (kaizen);

– удосконалення бізнес-процесів (BusinessProcessImprovement) або управління бізнес-процесами (BusinessProcessManagement). Цей підхід спрямований на те, щоб допомогти організаціям оптимізувати бізнес-процеси з метою підвищення їх ефективності. Зміни процесів здійснюються поступово, але обов'язково на систематичній основі;

– реінжиніринг бізнес-процесів (BusinessProcessReengineering). В основі цього підходу (виник на початку 90-х років XX-го століття) лежить переосмислення існуючих процесів і їх радикальна зміна (перепроєктування). На відміну від трьох вищевказаних підходів реінжиніринг передбачає швидку зміну процесів. Також у цьому підході робиться акцент на застосуванні інформаційних технологій[5, с.207].

Для того, щоб відзначити переваги процесного підходу, доцільно розглянути і інші підходи до управління підприємствами, які застосовуються в практичній діяльності промислових підприємств. Усе різноманіття методологічних підходів щодо розвитку економічної системи із визначенням переваг і обмежень у їх застосуванні представлено в таблиці 1.

Проведений аналіз сутності існуючих методологічних підходів до управління розвитком економічної системи та характеристика сильних і слабких їх сторін дозволяє говорити про управління як ланцюг складних змін (етапних та одночасних), які зумовлені наростанням мінливості зовнішніх умов для функціонування підприємства. Кожен із вищерозглянутих підходів має практичне використання. Нерідко в управлінні підприємством паралельно застосовують два підходи. Проте найбільшій популярності сьогодні набирає процесний підхід до управління. Інтерес практиків все більше зростає до застосування цього підходу, можливо й тому, що саме процесоорієнтований підхід є обов'язковою умовою при впровадженні сертифікації якості продукції.

Таблиця 1
Порівняльна характеристика підходів до управління розвитком промислового підприємства

Назва	Сутність	Переваги	Обмеження
Процесний підхід	Дослідження діяльності системи як серії послідовних універсальних дій, спрямованих на досягнення її цілей	Можна простежувати зв'язки між функціями системи і на цій підставі прогнозувати перебіг її розвитку	Акцентовується увага на досягненні кінцевого результату (цілі), тоді як процеси переходу кількості в якість, тобто якісні зміни складових системи не вивчаються. Так само немає спів віднесення меж окремими процесами та стадіями життєвого циклу об'єкта
Традиційний підхід	Широке використання формованих традицій, уподобань, навичок та умінь в управлінні і життєдіяльності попередніх поколінь, використанні набутого досвіду	Дозволяє розвивати навички та вміння, набуті в повсякденній діяльності. Рівномірний поступальний розвиток всіх елементів виробництва і досягнення загальних цілей	Підхід може впливати на ініціативу, протидіяти новаторству, що не сприяє розвитку підприємства
Системний підхід	Методологія дослідження об'єктів як систем	Можна простежувати зв'язки і взаємодії між об'єктами в середині системи, що дозволяє враховувати більшу кількість факторів управління	Вибір системи для дослідження – суб'єктивний процес а зв'язки та взаємодії в процесі розвитку системи прагнуть до нескінченності. Отже вичерпний опис завжди недосяжний
Ситуаційний підхід	Дослідження реакцій системи на зовнішні впливи і виокремлення та опис організаційних змін системи	Дозволяє порівнювати параметри й методи управління, їх придатність в тій чи іншій управлінській ситуації	Зосередженість на локальних взаємозв'язках не дозволяє охопити систему в цілому а отже неможливо спрогнозувати та описати кінцевий результат управління (досягнення мети)
Комплексний підхід	Опис управлінських процесів на різних рівнях реалізації системи – технічних, організаційних, економічних, психологічних тощо	Описуючи систему таким чином, можна відстежити різні прояви універсальних природних законів й охопити максимальну сферу діяльності системи	Перевантаження інформацією, гromіздість та низький вплив на кінцевий результат системи, оскільки виявлені чинники розвитку можуть позитивно і негативно впливати на її дію

Продовження таблиці 1

Цільовий підхід	Опис процесів в системі з постійною орієнтацією на кінцевий результат	Стрункість опису і виокремлення тільки тих процесів, які відповідають кінцевим цілям розвитку системи	Ігнорування факторів, що гальмують розвиток системи або спричиняють її відхилення, неможливість спрогнозувати кризи розвитку та перебіг
Стратегічний підхід	Забезпечення відповідності між вимогами зовнішнього середовища та діяльністю системи у довгостроковій перспективі	Зв'язки між складовими системи можна побачити як в статичному стані, так і в динамічному, що стає перевагою при формуванні повних, аргументованих висновків	Необхідно враховувати велику кількість чинників функціонування системи, але таке врахування чи неврахування є суб'єктивним вибором стратегії
Еволюційний підхід	Природний розвиток виробництва визначеного виду продукту для конкретного ринку збуту	Спрямованість на постійне поліпшення якості процесів і кінцевого результату	Ідея про незворотність та нерівноваженість процесів розвитку не дає можливостей для моделювання
Синергетичний підхід	Урахування чинників саморозвитку системи	Виявлення точок біфуркації в розвитку системи, тобто маркерів подальшого розвитку, завдяки яким забезпечується його поступальність, а для системи з'являється можливість визначення життєвого циклу	Підходить для розвитку складних систем непрямої дії
Ресурсний підхід	Конкурентні переваги однієї системи перед іншою визначають її ресурси та внутрішні можливості	Акцент на розвитку ресурсного потенціалу системи	Не враховується вплив зовнішнього середовища
Функціональний підхід	Рух системи від задачі до результату описується як перелік функцій, які необхідно здійснити для забезпечення такого руху	Дозволяє удосконалити функціональну структуру системи, застосовуючи методи, зокрема функціонально-вартісний аналіз	Не враховує взаємовплив і взаємозалежність функцій, у результаті чого рух системи стає малокерованим

Дослідження теоретичних і практичних аспектів використання процесного підходу в менеджменті підприємств дало можливість виокремити переваги, які можна розглянути як послідовний ланцюг: бачення організації як системи, яка складається із сукупності процесів, веде до змін в організаційній структурі управління, при яких ліквідуються зайві ланки управління, це, своєю чергою зумовлює мінімізацію узгоджень, тобто дається можливість прийняття рішень учасниками процесу самостійно, що забезпечує особисту відповідальність працівника та економію часу, отже, досягається скорочення тривалості операцій, який веде до мінімізації витрат виробництва. Особиста відповідальність за кожен крок процесу покращує контроль для ресурсів і виконання робіт, який веде до вищої якості виготовленої продукції і повне задоволення потреб споживача, що є основою адаптації до ринкових умов господарювання (оскільки орієнтиром діяльності підприємства є потреби споживача) і в комплексі цих переваг досягається підвищенням ефективності та результативності діяльності підприємства, що є фундаментом для забезпечення його розвитку [6, с.61].

Таким чином, можна зазначити, що ефективність управління розвитком промислового підприємства залежить від результативності поєднання основних положень класичних та сучасних концепцій управління, в основі яких лежить комбінація основних властивостей процесного, ситуаційного, стратегічного, кумулятивного, системного та синергетичного підходів. Проте, з точки зору впровадження процесного підходу, використання основних елементів розглянутого підходу дозволяє розглядати управління розвитком як в статичні процеси, так і в їх динаміці. Тому, розробку наступних методів та підходів щодо управління розвитком промислових підприємств слід проводити з урахуванням визначених властивостей процесного управління, що дасть можливість запропонувати такий методичний інструментарій, використання якого максимально покриватиме більшість задач управління розвитком.

1. Fayol, Henri Administration industrielle et générale. Paris: Dunod et Pinat. 1917. P.11; 2. *Гармідер Л.Д.* Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. № 1 (5). Том 2, 2012. С. 53-60/URL: <http://duan.edu.ua/uploads/vidavnitstvo-15-16/13542.pdf> [Дата звернення 19 вересня 2018]; 3. ISO 9001:2008 Sistem ymenedzhmentakachestva. Trebovaniya [Quality management systems – Requirements]. Available: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v1:ru>; 4. *Стец І.І.* Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. Серія: Економіка та управління. Вип.23. 2018. С.161-167; 5. *Шостаковська А.В.* Система контролю якості розвитку промислових підприємств: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: ФОП Халіков Р.Х., 2017. 335 с.; 6. *Гвоздь М.Я., Мицько В.І.* Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. 2014. С. 56-62. URL: <http://ena.lp.edu.ua> [Дата звернення 20 вересня 2018].