

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-57>

УДК 658.5

Філіна Світлана Володимирівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6065-184X>

Крутько Олексій Ігорович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Полтавський університет економіки і торгівлі

Кужель Олександр Вікторович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Полтавський університет економіки і торгівлі

Svitlana Filina, Oleksiy Krutko, Oleksandr Kuzhel

Poltava University of Economics and Trade

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ
ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ****THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS
OF THE PROCESS APPROACH TO ENTERPRISE MANAGEMENT**

Анотація. У статті розкрито сутність наукового підходу до управління підприємством у сучасних умовах. Проведено детальне порівняння ключових характеристик процесного управління з метою визначення оптимального підходу, який дозволить підприємству утримувати конкурентні позиції на ринку, успішно розвиватися в поточному ринковому середовищі, швидко реагувати на сприятливі фактори зовнішнього середовища і водночас захищатися від несприятливих факторів. Для цього здійснили обґрунтування застосування процесного підходу для ефективного управління бізнес-процесами на підприємствах. У статті розглядається проблема управління процесами підприємства як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів та сучасне розуміння процесного підходу з доцільністю розширення сфери його застосування. У статті наведено обґрунтування розширення сфери його застосування та ефективного управління бізнес-процесами на підприємствах.

Ключові слова: управління, підприємство, процесний підхід, бізнес-процес, система.

Summary. The article reveals the essence of the scientific approach to enterprise management in modern conditions. A detailed comparison of the key characteristics of process management was carried out in order to determine the optimal approach that will allow the enterprise to maintain a competitive position on the market, develop successfully in the current market environment, quickly respond to favorable factors of the external environment and at the same time protect itself from unfavorable factors. Based on the generalization of the existing approaches to the formation of the management system, it was found that the introduction of process management is connected with a feature that consists in a unique natural system that combines social and economic and financial activities, social orientation. It was determined that the implementation of process management largely depends on the efficiency of enterprises, which in modern conditions of the development of the national economy ensures the connection between production and consumption, satisfies the solvent demand of the population, completes the distribution process, strengthens the financial system and cash flow of enterprises. For this purpose, the justification of the application of the process approach for effective management of business processes at enterprises was carried out. The article examines the problem of enterprise process management as a set of interconnected and interacting elements and the modern understanding of the process approach with the expediency of expanding the scope of its application. The article provides justification for expanding the scope of its application and effective management of business processes at enterprises. Recommendations are given for the effective functioning of enterprises on the basis of process management, among which is a change in the way of thinking, in particular, awareness of the enterprise's activities in terms of business processes that are dominant for enterprises. The advantages of process management are determined, including its focus on the final results of effective activity within each business process and effective provision by the company of the process of meeting the needs of consumers.

Keywords: management, enterprise, process approach, business process, system.

Постановка проблеми. Динамічність ринкового середовища та прагнення отримати конкурентні переваги спонукають сучасні підприємства шукати нові та інноваційні методи організації бізнесу, виробництва, маркетингу та загального управління. У цьому відношенні застосування процесного підходу до управління та виявлення можливостей для підвищення ефективності діяльності підприємств може бути ефективним. Його використання вимагає, перш за все, вирішення всіх проблем, пов'язаних зі створенням процесно-орієнтованої системи управління підприємством, яка відповідає обраній бізнес-стратегії і спрямована на досягнення цільових значень. Все більше керівників розуміють, що для успішної діяльності підприємства, недостатньо використовувати новітні інформаційні технології та впроваджувати інновації, а необхідно переходити від традиційних функціональних систем управління до більш ефективних систем управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичним і практичним аспектам процесного підходу до управління підприємством приділено значну увагу в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників: Ю.В. Лепіна, М. Хаммера, Д. Харрінгтона, Ф.І. Куміля, В.В. Єліферова, М. Мескона, Т. Моїсеєнко, Н. Серая, І.І. Стець, І.В. Расторгуєва, І.М. Перерва та ін. Незважаючи на численні напрацювання щодо застосування процесного підходу до управління підприємством, питання про недоліки та переваги застосування підходу за процесами, до управління сучасними підприємствами, залишається дискусійним. Крім того, недостатньо розробленими залишаються питання поєднання та гармонізації організаційної структури підприємства з певними системами бізнес-процесів та орієнтації на реалізацію цільового наміру підприємства щодо створення цінності для клієнтів та стейкхолдерів. Разом з тим, подальших досліджень потребують питання вибору оптимального шляху впровадження процесного підходу до управління підприємством з урахуванням поточної ситуації та тенденцій розвитку національної економіки.

Мета статті полягає у розгляді теоретичних і науково-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо застосування процесного підходу до управління, задля вибору оптимальних методів його реалізації із врахуванням стану та тенденцій розвитку економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні все більш актуальною стає теза про те, що для ефективного та результативного функціонування підприємства, виробничу та управлінську діяльність слід розглядати як низку взаємопов'язаних процесів, а процес – це як низку цілеспрямованих операцій, які перетворюють входи у виходи і мають своїх постачальників

та споживачів. Він набуває дедалі більшого значення. Це передбачає ідентифікацію процесів, прийняття чіткої відповідальності за їх виконання та результати, організацію ресурсної підтримки процесів та встановлення стандартів виконання процесів.

Конкурентне середовище змушує підприємства оптимізувати свою діяльність, покращуючи щоденні операції та скорочуючи непродуктивну діяльність. Ефективним засобом досягнення цього є підхід до управління, відомий як «процесний підхід».

Процесний підхід – це підхід до управління, який базується на ідеї, що управління – це безперервна серія взаємопов'язаних дій або функцій. Об'єктом управління в процесному підході є сам процес. А сам, процесний менеджмент дозволяє досягти нової якості управління [5, с. 2].

Процесний підхід полягає у розгляді всієї діяльності підприємства, як мережі взаємодіючих процесів, що відбуваються в межах організаційної структури підприємства та реалізують мету його існування [6, с. 4].

Виникнення процесного підходу пов'язують з ім'ям А. Файоля, засновника школи адміністративного управління. Основна ідея цієї школи полягала у створенні універсальних принципів управління успіхом підприємств. Цей підхід набув поширення після того, як функціональний підхід повністю втратив свою ефективність, тобто на початку 80-х рр. 20 ст. [8, с. 155].

Концепція процесного підходу розвивалася протягом трьох етапів, відомих як доіндустріальний, індустріальний та постіндустріальний. На кожному з цих етапів процесний підхід удосконалювався і набував нових властивостей.

На доіндустріальному етапі розвитку процесного підходу він описував процеси виробничого підприємства і був спрямований на виробництво високоякісної продукції.

На індустріальному етапі розвитку метою процесного підходу було застосування його до управління підприємством та формування ефективної системи управління підприємством [1, с. 4].

Постіндустріальний етап розвитку процесного підходу полягав у використанні підходу в управлінській та адміністративній діяльності підприємств з метою формування систем менеджменту та якості на підприємствах.

На сучасному етапі розвитку процесний підхід в управлінні – це підхід, який визначає розгляд кожної діяльності підприємства, як мережу бізнес-процесів, пов'язаних з цілями та місією підприємства [1, с. 1].

Термін «процесний підхід» визначений у стандарті ДСТУ ISO 9000:2015. У стандарті зазначено, що для ефективного функціонування важливо управляти низкою взаємопов'язаних і

взаємодіючих процесів. Систематична ідентифікація, управління та постійна взаємодія процесів і є процесним підходом. У стандарті зазначено, що перевагою процесного підходу є безперервність контролю, що забезпечується на стику окремих процесів у межах єдиної системи, а також у їхньому поєднанні та взаємодії. При використанні в системі управління якістю процесний підхід підкреслює важливість розуміння і виконання вимог, щодо необхідності розглядати процеси з точки зору доданої вартості; досягнення результатів процесів та їх результативності та постійного поліпшення процесів на основі об'єктивних вимірювань [2, с. 12].

На думку А. Г. Іващенко, процесний підхід до управління – це «делегування повноважень і відповідальності через бізнес-процеси, які є стійкими (повторюваними) видами діяльності, що перетворюють ресурси (входи) на результати (виходи)» [4, с. 73].

У наукових публікаціях також існує багато варіацій у визначенні цього терміну. Наприклад, у працях М.В. Зайченка, процесний підхід визначається наступним чином: «підхід, заснований на організації крос-функціональної горизонтальної структури, що дозволяє підприємству відновити розірваний зв'язок зі споживачем». Найпоширенішим визначенням процесного підходу є наступне: процесний підхід до управління – це «підхід до організації та аналізу діяльності підприємства, заснований на ідентифікації та розгляді бізнес-процесів, кожен з яких взаємопов'язаний з іншими бізнес-процесами на підприємстві або в зовнішньому середовищі та пов'язаний з іншими бізнес-процесами на підприємстві» [3, с. 27].

Таке розмаїття визначень має об'єктивні причини, оскільки процесний підхід, як концепція управління, все ще перебуває в активній стадії розвитку. Сьогодні вже нікого не дивує аутсор-

синг бізнес-процесів. По суті, відбувається управлінська революція. «Оцифрування» знижує поріг входу для використання концепції і пропонує діловому світу те, що є цінним: практику застосування процесного підходу.

Науковці по-різному підходять до визначення процесного підходу. Схематично концепцію можна зобразити як ланцюжок певних дій на підприємстві (рис. 1).

Отже, сутність процесного підходу визначається через досягнення бажаних результатів, шляхом управління діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами, які вистають процесами. При цьому, об'єктом управління в процесному підході є процес, під яким розуміють логічну послідовність розтягнутих у часі дій, результатом якої є послідовна зміна проміжного стану системи, в якій відбувається процес, і перетворення початкових (вхідних) ресурсів у кінцеві (вихідні) ресурси [9, с. 241].

Висновки. Таким чином, процесний підхід в управлінні бізнесом розглядає діяльність підприємства як мережу взаємопов'язаних бізнес-процесів, а не як набір окремих функцій, і керує кожним бізнес-процесом окремо, а також охоплює кожен етап життєвого циклу продукту і створює додану вартість та цінність для споживача. Процесний підхід фокусується не на функціональній структурі підприємства, а на бізнес-процесах, кінцевим результатом яких є створення продуктів і послуг, що мають цінність для зовнішніх або внутрішніх (всередині підприємства) споживачів. При такому підході співробітники чітко знають, яку роботу необхідно виконати, з якою якістю і в які терміни, щоб досягти бажаного результату в бізнес-процесі, в якому вони задіяні. Впровадження процесного підходу передбачає переорієнтацію, на основі кращих практик вдосконалення бізнес-процесів

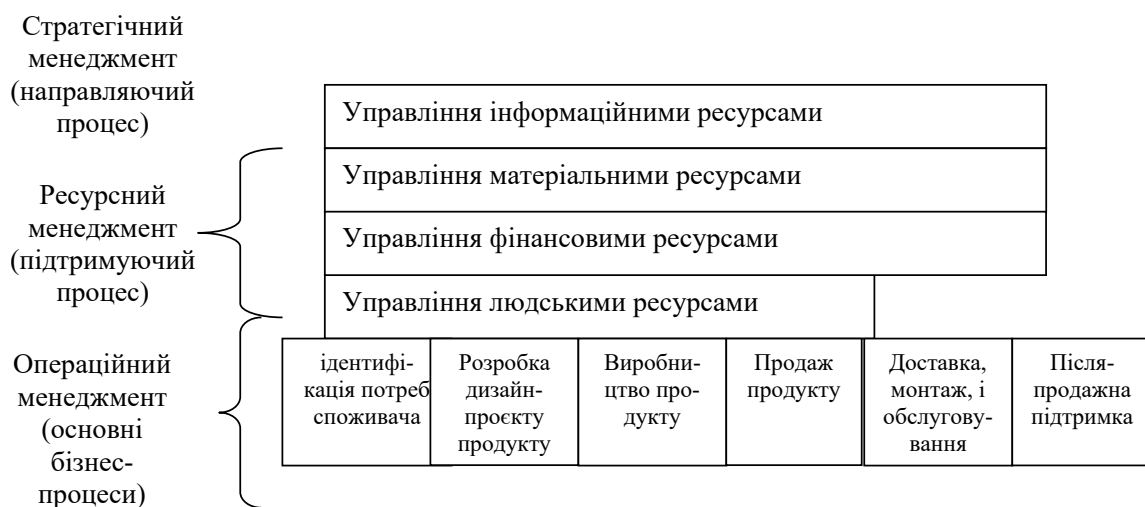


Рисунок 1 – Управління як ланцюжок бізнес-процесів за М. Портером

Джерело: [7, с. 112]

організаційної системи підприємства на управління результатами, сукупність яких гарантує підвищення ефективності системи управління та конкурентоспроможності компанії, що є пріоритетом в сучасних умовах динамічного ринкового середовища та жорсткої конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Андрущенко Н.О. Роль процесного підходу в управлінні бізнесом. *Науковий огляд*. 2014. Том 2. № 1. URL: <https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/102/146>
2. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015 IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
3. Зайченко М.В. Моделювання багатомірної структури бізнес-процесів на підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 750–753.
4. Івашченко А.Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Фінансовий простір*. 2015. № 2 (18). С. 412–417.
5. Козенков Д.Є., Альошина Т.В., Гайдук І.В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 38. С. 1–7.
6. Куліш Н.В., Давидюк Ю.В. Процесний підхід як основа управління бізнес-процесами підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf>
7. Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд*. 2017. № 1. С. 54–61.
8. Соколова Л.В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2015. № 1 (36). С. 134–139.
9. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів. Київ : КНЕУ, 2012. 487 с.

References:

1. Andrushchenko N. O. (n.d.) Rol protsesnoho pidkhotu v upravlinni biznesom [The role of the process approach in business management]. Available at: <https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/102/146> (in Ukrainian)
2. DSTU ISO 9000:2015 Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms (ISO 9000:2015 IDT). (2016). Kyiv: «SE UkrNDNC», 45 p. (in Ukrainian)
3. Zaichenko M. V. (2016) Modeliuvannia bahatomirnoi struktury biznes-protseviv na pidpriemstvi [Modeling of the multidimensional structure of business processes at the enterprise]. *Molodyi vchenyi*, no. 12, pp. 750–753. (in Ukrainian)
4. Ivashchenko A. G. (2015) Protseivnyi pidkhit do upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva [Process approach to management as a prerequisite for increasing the competitiveness of an industrial enterprise]. *Finansovyi prostir*, no. 2 (18), pp. 412–417. (in Ukrainian)
5. Kozenkov D. E., Alyoshina T. V., Hayduk I. V. (2022) Protseivnyi pidkhit do upravlinnia pidpriemstvom [Process approach to enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38, pp. 1–7. (in Ukrainian)
6. Kulish N. V., Davidiuk Yu. V. (n.d.) Protseivnyi pidkhit yak osnova upravlinnia biznes-protseivamy pidpriemstva [The process approach as the basis of management of business processes of the enterprise]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf>
7. Pavlova V. A., Parshina O. A. (2017) Upravlinnia biznes-protseivamy pidpriemstva z vykorystanniam suchasnykh analitichnykh tekhnolohii [Management of business processes of the enterprise using modern analytical technologies]. *Akademichnyi ohliad*, no. 1, pp. 54–61. (in Ukrainian)
8. Sokolova L. V. (2015) Fomuvannia mekhanizmu zastosuvannia protsesnoho pidkhotu u menedzhmenti pidpriemstva dlia pryskorennia adaptatsii do zmin umov rynku [Formation of the mechanism of application of the process approach in enterprise management to accelerate adaptation to changes in market conditions]. *Naukovo-vyrobnychi zhurnal «Biznes-navihator»*, no. 1 (36), pp. 134–139. (in Ukrainian)
9. Shvydanenko G. O., Prykhodko L. M. (2012) Optymizatsiia biznes-protseiv [Optimizing business processes]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 13.09.2024