

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

Анотація. Розглянуто питання актуальності процесного підходу в управлінні діяльністю підприємства, наведено дефініцію терміна "ефективність управління діяльністю підприємства" на основі процесного підходу. Висвітлено переваги й обмеження процесного підходу.

Аннотация. Рассмотрен вопрос актуальности процессного подхода в управлении деятельностью предприятия, представлена дефиниция термина "эффективность управления деятельностью предприятия" на основе процессного подхода. Освещены преимущества и недостатки процессного подхода.

Annotation. The question of the relevance of the process approach in management of the company, a definition of the term "effectiveness of management activities" on the basis of the process approach are considered. The advantages and drawbacks of the process approach are highlighted.

Ключові слова: управління організацією, система управління, процесний підхід.

Світовий досвід показує, що динамічний розвиток ринку товарів та послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі та зростання конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів підвищення ефективності управління. Саме тому українські підприємства змушені приділяти особливу увагу процесно-орієнтованому підходу управління. Управління бізнес-процесами підприємства на сьогодні є актуальною темою. Спостерігається зростання ролі використання та впровадження сучасних методів удосконалення бізнес-процесів підприємства.

Метою даної статті є аналіз шляхів підвищення ефективності управління підприємством на основі процесного підходу.

Існує багато підходів до організації діяльності підприємства. Так, науковець Фатхутдінов Р. А. [1] виділяє понад тринадцять підходів. Водночас ІСО 9001 [2] рекомендує п'ять. Найновітнішим та найактуальнішим із них є процесний підхід.

Питання застосування процесного підходу в діяльності організації висвітлено в працях багатьох учених, серед яких Фатхутдінов Р. А., Монастирський Г. Л., Командровська В. Є., Морозенко О. Ю., Й. Семон, Шевченко В. Л., Побєдов І. В., Радченко Я. О., О. Востряков, Г. Плешу, Шаповал С. С., Фоменко Г. С., Миронова О. О., Яроцький О. В., Стадник В. В., Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. та ін.

Управління організацією – це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації в цілому для досягнення найкращих результатів з урахуванням поставлених цілей [3].

Науковці по-різному трактують поняття "ефективність управління діяльністю підприємства". Найпоширенішими напрямками є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності підприємства, співвідношення отриманого результату з наміченими цілями. Автор схиляється до процесного підходу, оскільки він дозволяє розглядати ефективність як складну багатогранну характеристику результативності управління окремими бізнес-процесами. Ефективність управління діяльністю підприємства – це результативність управління бізнес-процесами підприємства. Виходячи з цього визначення, для підвищення ефективності управління підприємством необхідно управляти бізнес-процесами.

Існує багато способів підвищення ефективності управління підприємством. Застосування процесного підходу до організації управління підприємством рекомендовано стандартами серії ІСО 9000. Цей підхід принципово відрізняється від традиційного функціонального. Суть процесного підходу полягає в організації управління підприємством як мережею взаємопов'язаних процесів. У його рамках управління ведеться за наскрізними процесами по горизонталі, а не за відділами по вертикалі.

Згідно зі стандартами ІСО 9000 [2], будь-яка діяльність або комплекс різних видів діяльності, які використовують ресурси для перетворення входів на виходи, може розглядатися як процес.

Важливі риси бізнес-процесів [4]: наявність внутрішніх і зовнішніх користувачів; дія всередині підрозділів компанії і між ними, а також між різними організаціями; заснованість на способі виконання робіт, властивому тій або іншій організації.

Мета процесного підходу – сприяти результативності й ефективності організації в досягненні поставлених завдань.

Існує велика кількість переваг процесного підходу, які позитивно впливають на систему управління підприємством. Автором проаналізовано та систематизовано за сферами впливу переваги процесного підходу на основі дослідження робіт [5 – 8] (табл. 1).

Таблиця 1

Сфера впливу на підприємство	Переваги
1	2
Організаційна	Можливість оптимізувати систему управління, зробити здатною еластично прореагувати на трансформацію зовнішнього середовища. Зосередженість управління на стратегічних процесах. Здатність реалізувати якість продукції, що випускається, відповідно до вимог ISO 9000 і здобуття відповідного сертифікату. Поява в організації інформаційної системи в рамках єдиної системи управління організацією. Відповідальність кожного співробітника за якість кінцевого результату, підвищення оперативності й адаптивності діяльності компанії

Закінчення табл. 1

1	2
	Клієнтоорієнтований характер діяльності підприємства. Можливість об'єктивної оцінки діяльності посадових осіб, які задіяні у виконанні процесу. Узгодженість результатів проміжних операцій у рамках єдиного процесу. Наявність контролю над вхідними ресурсами та результатами компанії
Економічна	Оптимізація витрат на управління компанією за рахунок скорочення чисельності персоналу та зменшення адміністративних витрат. Можливість уникати браку, досягати максимальної якості й усувати непотрібні втрати скорочення часу на виконання процесів за одночасного підвищення якості виконуваних робіт. Зниження собівартості результатів процесу через зменшення накладних витрат
Соціальна	Можливість побудови системи мотивування, яка базується на мотивуванні співробітників залежно від результатів процесів, у яких вони беруть участь. Підвищення рівня кваліфікації працівників
Культурна	Підсилення корпоративного духу організації. Зацікавленість працівників у досягненні глобальної мети підприємства

Процесний підхід має ряд обмежень. Недоліком процесного підходу є складність його розробки та впровадження. На основі аналізу робіт [9 – 11] систематизовано перешкоди та заходи підтримки ефективності в процесі впровадження процесного підходу (табл. 2).

Таблиця 2

Перешкоди процесного підходу та заходи підтримки

Сфера впливу на підприємство	Перешкоди в процесі впровадження процесного підходу	Заходи підтримки
Організаційна	Протидія передачі повноважень на нижчі рівні ієрархії. 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	Фіксація постанов процесного підходу у посадових інструкціях, застосування санкцій
	Конфлікти із попередньою системою управління. Намагання охопити всі процеси одразу. Неповне проведення проекту переходу на нову систему управління	Кардинальний характер уживаних заходів. Чітке планування заходів та їх узгодженість із ресурсами та можливостями компанії
Соціальна	Опір змінам. Недостатній рівень компетенції персоналу	Донесення цілей та наслідків перебудови організації. Відбір та перепідготовка кадрів
Економічна	Недостатнє виділення ресурсів	Встановлення пріоритетності проекту та визначення необхідності в ресурсах у часовому розрізі
Культурна	Неможливе впровадження без "процесної культури". Домінування суб'єктивних оцінок над	Оцінка необхідності та бажання зміни системи управління. Використання положень стандартів

	нормами та принципами впровадження процесного управління. Наявність прихованих завдань та механізмів діяльності організації	управління якістю та інших документів як базису проекту. Відкритість вищого рівня управління у цілепокладанні та формулюванні стратегії підприємства
--	--	---

Таким чином, за сучасних умов функціонування підприємств існують об'єктивні причини, які обґрунтовують необхідність переходу до застосування та впровадження процесно-орієнтованої моделі управління підприємством. Результатом дослідження даної статті є аналіз шляхів підвищення ефективності управління підприємством на основі процесного підходу, визначення та групування переваг його впровадження, можливих перешкод та напрямів їх подолання. Ці дані можуть бути використані в процесі впровадження процесного підходу на вітчизняних підприємствах. Знання перешкод процесного підходу дозволить їх вчасно передбачити та забезпечити оптимальність перебігу процесу трансформації.

Наук. керівн. Плоха О. Б.

Література: 1. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с. 2. ISO 9000:2005(R). Системи менеджменту якості. Основні положення і словник / під ред. Лебедевої Є. В. – М., 2006. – 49 с. 3. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібн. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 345 с. 4. Командровська В. С. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. С. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf. 5. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою [Електронний ресурс] / Семон Й., Шевченко В. Л., Победов І. В. та ін. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znrcvdsd/2009_1/1.pdf. 6. Востряков О. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією [Електронний ресурс] / Востряков О. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011_50/statti/24.pd. 7. Особливості процесного підходу в управлінні діяльністю органів ДПС України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://sta.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=325559&cat_id=31. 8. Плешу Г. Управлінські інновації як головний чинник реструктуризації підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] / Г. Плешу, С. С. Шаповал, Г. С. Фоменко. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Popu/2009_1/7-4.pdf. 9. Миронова О. О. Сучасні підходи до управління організаціями [Електронний ресурс] / О. О. Миронова. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/63670.doc.htm. 10. Яроцький О. В. Можливості процесного підходу в управлінні ефективністю функціонування виробничого підприємства / О. В. Яроцький, В. В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – Т. 1. – 124 с. 11. Управлінські аспекти соціальної роботи / М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. – К. : МАУП, 2004. – 368 с.