

**Хомик Н.П.,
Жигалкевич Ж.М.,**
канд. економ. наук, доцент
Національний технічний університет України «КПІ»

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВАХ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

MANAGEMENT DEVELOPMENT ENTERPRISES ON THE BASIS PROCESS APPROACH

У статті розкрито особливості управління розвитком підприємства на засадах процесного підходу. Визначено сутність процесного підходу. Зазначено принципову відмінність процесного підходу від інших, що концентрується на результаті та оптимальному способі його досягнення. Виокремлено положення на яких базується процесний підхід. Зазначено основні відмінності та концептуальні принципи процесного підходу до управління. Виявлено, що процесний підхід є базою побудови Системи Менеджменту Якості на підприємстві. На основі вивчення категорій «процес» та «бізнес-процес» визначено поняття управління бізнес-процесами. Розкрито взаємозв'язок процесного управління з такими управлінськими концепціями, як системи загального управління якістю (TQM), комплексна система планування й управління ресурсами підприємства (ERP), система управління потоками робіт (WFMP). Доведено необхідність створення на підприємстві повноцінної системи управління якістю (Quality Management System, QM-системи), як можливість відповідати вимогам ринку, а також як важливої складової частиною системи управління підприємством, що впливає на якість продукції або послуги і конкурентоспроможність.

Ключові слова: процесний підхід, бізнес-процес, управління, стандарт, якість.

В статье раскрыты особенности управления развитием предприятия на основе процессного подхода. Определена сущность процессного подхода. Указано принципиальное отличие процессного подхода от других, который концентрируется на результате и оптимальном способе его достижения. Выделены положения на которых базируется процессный подход. Указаны основные отличия и концептуальные принципы процессного подхода к управлению. Выведено, что процессный подход является базой построения Системы Менеджмента Качества на предприятии. На основе изучения категорий «процесс» и «бизнес-процесс» определено понятие управления бизнес-процессами. Раскрыта взаимосвязь процессного управления с такими управленческими концепциями, как система общего управления качеством (TQM), комплексная система планирования и управления ресурсами предприятия (ERP), система управления потоками работ (WFMP). Доказана необходимость создания на предприятии полноценной системы управления качеством (Quality Management System, QM-системы), как возможность соответствовать требованиям рынка, а также как важной составляющей частью системы управления предприятием, которая влияет на качество продукции или услуги и конкурентоспособность.

Ключевые слова: процессный подход, бизнес-процесс, управление, стандарт, качество.

The article deals with the development of enterprise management features based on the process approach. The essence of the process approach. Given the fundamental difference between the process approach from the others, which focuses on the result and the optimal way to achieve it. Scroll on which to base a process approach. Shows the main differences and conceptual principles of process management approach. Revealed that the process approach is the basis for constructing the Quality Management System for the enterprise. On the basis of studying the categories of "process" and

"business process" defined the concept of business process management. Provides a reconciliation process management with management concepts such as total quality management system (TQM), a complex system of planning and enterprise resource planning (ERP), workflow management system (WFMP). The necessity of creating a full-fledged enterprise quality management system (Quality Management System, QM-system) as an opportunity to meet market requirements, as well as an important part of enterprise management system, which affects the quality of the product or service and competitiveness.

Keywords: process approach, business process management, standard quality.

Вступ. Динамічний розвиток ринку товарів та послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі та зростання конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів підвищення ефективності управління. Тому вітчизняні підприємства змушені приділяти увагу пошуку ефективних методів управління. Саме таким методом, як свідчить світовий досвід, є управління на засадах процесного підходу. В основі якого лежить виокремлення в діяльності підприємства бізнес-процесів і побудова системи управління, що зорієнтована на ефективне управління ними. Процесна організація діяльності є важливим фактором збереження конкурентоспроможності, підвищення ефективності компанії через ресурсозбереження та мінімізацію витрат. Тому особливої актуальності набувають питання поглибленого дослідження процесно-орієнтованого підходу та бізнес-процесів підприємства, їх структурних елементів та характеру взаємодії.

Нині існує значна кількість публікацій щодо процесного підходу як одного з найефективніших методів управління. Так, теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти системи управління процесним підходом відображені в роботах провідних зарубіжних і вітчизняних учених-економістів: Мескона М., Хаммера М., Чампі Д., Тейлора Ф., Форда Г., Файоля А., Фатхутдінова Р. А., Монастирського Г. Л., Стадника В. В. та інших.

Але незважаючи на значну кількість фахових праць єдиного визначення управління розвитком підприємства на засадах процесного підходу досі не існує. Тому вбачається необхідним дослідження поданої проблеми.

Методологія. Предметом дослідження є систематизація концептуальних засад управління розвитком підприємства на основі процесного підходу, виявлення основних принципів формування та функціонування елементів системи управління розвитком підприємства. У роботі використанні теоретичні методи та фундаментальні види досліджень.

Постановка завдання. Метою дослідження є розкриття особливостей управління розвитком підприємства на засадах процесного підходу, аналіз елементів та визначення взаємозв'язків підсистем системи управління розвитком підприємства.

Результати дослідження. У загальному розумінні управління підприємством це безперервний процес впливу на продуктивність (працівника, відділу, підприємства в цілому) задля досягнення поставлених цілей. Тобто, управління процес, тобто стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, спрямованих на досягнення певного результату в межах управлінської відповідальності.

Процес - множина закінчених зістикованих робіт, які в сукупності створюють продукцію, що має споживчу цінність для клієнта [1]. Керуючи процесами і постійно їх удосконалюючи, підприємство досягає бажаної

результативності своєї діяльності.

Таким чином, у монофункціональному розумінні бізнес-процес набуває яскраво вираженого управлінського сенсу шляхом задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів підприємства в ресурсах і послугах. Згідно визначення Репіна В.В., бізнес-процес - стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворить входи на виходи, що являють цінність для клієнта [2]. Управління за бізнес-процесами - це управління за їх основними параметрами (входом і виходом), що дозволяє автоматизувати послідовні операції в межах бізнес-процесу.

Методологія процесного управління, яка бере початок з концепції процесно-орієнтованого обліку витрат (Activity-Based Costing), є щільно пов'язаною з такими управлінськими концепціями, як системи загального управління якістю (TQM), комплексна система планування й управління ресурсами підприємства (ERP), система управління потоками робіт (WFMP) і, на відміну від управління за бізнес-процесами, не обмежується лише їх моделюванням [3, с.95].

Застосування процесного підходу до організації управління підприємством рекомендовано Міжнародними Стандартами серії ISO 9000, відповідно до яких процесний підхід може вважатися, як систематична ідентифікація і менеджмент застосовуваних організацією процесів і, насамперед, забезпечення їх взаємодії [4].

Суть процесного підходу .: представлення діяльності організації як набору взаємопов'язаних бізнес-процесів. Він акцентує увагу підприємства на досягненні поставлених цілей, аналізі ключових показників ефективності, а також на ресурсах, витрачених на досягнення цих цілей. Досліджуваний підхід базується на чотирьох основних положеннях:

- визначення процесного та системного підходів стосовно організації;
- визначення процесу (бізнес-процесу) організації;
- розуміння кроків, необхідних для впровадження процесного підходу в організації;
- визначення мережі (системи) взаємопов'язаних процесів організації.

Принциповою відмінністю процесного підходу від інших є концентрованість на результаті та оптимальному способі його досягнення. Виділення частини діяльності як окремого об'єкта бізнес-процесу дає можливість управляти цим об'єктом: проектувати, регламентувати, оптимізувати, планувати і контролювати показники результативності, ефективності процесу в цілому. Процесний підхід в управлінні дозволяє розглядати діяльність будь-якої компанії як мережу бізнес-процесів, які пов'язані з цілями та місією цієї компанії. Таким чином, можна стверджувати, що здійснюючи управління усіма бізнес-процесами, відбувається управління діяльністю підприємства в цілому як системою бізнес-процесів.

В основу концепції процесного підходу до управління покладені наступні принципи:

- принципи побудови систем менеджменту якості, запропоновані в стандартах MS ISO серії 9000 версії 2000р.;
- цикл PDCA (Plan-Do-Check-Action), який часто називають циклом Демінга;
- принципи побудови BSC (Balance ScoreCard), розроблені Нортонем і Капланом;
- принципи управління проектами, оскільки будь-які зміни в організаціях,

в тому числі і впровадження процесного підходу, виконуються як проект.

Процесний підхід є базою побудови Системи Менеджменту Якості на підприємстві. Саме він, поряд із загальною ідеологією, включає в себе не тільки опис бізнесу як мережі взаємопов'язаних процесів, але й постійний контроль, управління і вдосконалення процесів. Використання принципів управління розвитком підприємства на засадах процесного підходу на основі впровадження нових стандартів якості є особливо важливим напрямом забезпечення стійкого функціонування підприємства, оскільки формуються пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу.

Необхідність створення на підприємстві повноцінної системи управління якістю (Quality Management System, QM-системи) визначається вимогами ринку, а в деяких випадках і вимог державних органів. З іншого боку, QM-система є важливою складовою частиною системи управління підприємством, що впливає на якість продукції або послуги і конкурентоспроможність. Для українських підприємств сертифікація по ISO 9000 це ще і пропуск на міжнародний ринок, а також дієвий засіб для ефективного покращення роботи всього підприємства [5].

Впровадження ефективної QM-системи надає підприємству такі переваги:

- розширення ринку збуту;
- наочність управління процесами;
- зниження витрат і скорочення термінів освоєння нових видів продукції, завдяки чіткій організації структури і процесів;
- зростання колективізму;
- підвищення гнучкості перебудови процесів при змінних вимогах і очікуваннях замовника;
- зниження ризику відповідальності за продукцію.

Основними вимогами до системи управління якістю є відповідність якості продукції вимогам нормативно-технічних документів, забезпечення стабільної якості виробництва або надання послуг.

Крім того, існує спеціальне програмне рішення, яке підтримує процесну модель, допомагає підприємствам у процедурі впровадження Стандартів ISO 9000 та отримання сертифікату, а також адаптує вже реалізовані процеси до нової редакції Стандарту ISO 9000:2000 Провідник Менеджменту Якості (Quality Management Scout, QM-Scout). В кожній стадії QM-проекту QM Scout пропонує зразки документів типу технологічних карт і виробничих інструкцій, робота з якими скоротить загальний час, необхідний для виконання проекту, і гарантує якість результатів.

Згідно практики міжнародної та національної стандартизації стандарти ISO 9000 вводяться в практику національної стандартизації методом «зміни обкладинки», тобто міжнародний стандарт перекладається і отримує нове найменування в національній системі стандартизації.

Відмінність системи загального управління від інтегрованої полягає в тому, що остання не охоплює всі існуючі напрями управління організацією, а обмежується стандартизованими на сьогодні сферами управління. До них можна віднести міжнародні стандарти ISO серії 9001 на системи управління якістю та ISO серії 14001 на системи екологічного управління, стандарти OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) на системи управління промисловою безпекою та охороною праці серії 18001, а також стандарт SA 8000 (Social Accountability) на

системи соціального та етичного управління. Ці стандарти встановлюють конкретні вимоги до систем управління у відповідних галузях, що є основою для створення єдиних вимог до системи управління організацією.

Якість процесів залежить від багатьох факторів. Наприклад, якість процесу виробництва забезпечується якістю обладнання, технологій, рівнем кваліфікації персоналу. Якість процесу управління залежить від знань і досвіду керівництва, якості застосовуваних методів управління. Якість системи забезпечується раціональною організаційною структурою, гідним розподілом відповідальності, механізмами взаємодії, мотивацією.

Отже, для всіх типів організацій найактуальнішим завданням є побудова ефективної системи менеджменту, яка буде забезпечувати виконання завдань організації і досягнення успіху в зовнішньому середовищі.

Побудувати будь-яку систему управління можна тільки на основі однозначно визначених об'єктів, з яких вона складатиметься. Згідно з принципом відображення вимоги до якості результату діяльності підприємства перекладаються на вимоги до якості процесів і якості організаційно-управлінської системи. Впливати на якість кінцевого результату можливо шляхом впливу на формуючі його процеси. Тобто, має бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в межах розвитку підприємства на засадах процесного підходу.

Висновки. Система управління якістю це не лише чітко викладені у документах правила та регламенти, а й цілеспрямована діяльність усього персоналу підприємства, це засіб управління виробництвом.

У результаті аналізу управлінської дисципліни на вітчизняних підприємствах розроблені необхідні заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності, що дозволять побудувати інформаційне забезпечення прийняття рішень по досягненню бажаних результатів якості продукції та послуг, технологічної чистоти виконання виробничих процесів, стимулюванні праці та мотиваційних механізмів трудового колективу, введення в єдиний управлінський алгоритм. Він включає в себе послідовне виконання наступних етапів: структуризація видів діяльності, що становлять їх процеси; ідентифікація результатів у розрізі фінансового та управлінського обліку; створення інформаційного забезпечення процесу для прийняття управлінських рішень; регламентування системи вдосконалення управління; впровадження системи бюджетування, починаючи від процесів і закінчуючи фінансовим планом підприємства; розробка системи мотивації персоналу, заснована на положеннях системі збалансованих показників.

Таким чином, на підприємстві якість технологічних процесів виробництва (життєвого циклу послуги), якість процесів управління і якість організаційно-управлінської системи, а також високу кваліфікацію персоналу. При цьому управління якістю кінцевої послуги має виконуватися шляхом управління якістю всієї системи.

Література:

1. Martin, J. Enterprise Engineering // The Key to Corporate Survival. -V.I-V. - UK: Savant Institute, 1994.
2. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. - М.:РИА «Стандарты и качество», 2007. - 240 с.
3. Кононова І.В. Сутність процесного підходу до управління підприємством / Кононова І.В. // Економіка і регіон № 3 (40) - 2013 - ПолтНТУ.

4. ISO 9000:2005(R). Системи менеджменту якості. Основні положення і словник / під ред. Лебедевої Є. В. - М., 2006. - 49 с.
5. Ивлев В.А., Попова Т.В. Процессная организация деятельности предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://quality.eur.ru>