

**Станкевич Ю.Ю.**  
*доцент кафедри маркетингу*  
*Одеська державна академія будівництва та архітектури*  
*м. Одеса, Україна*

## **ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Особливості сучасного господарського розвитку висувають нові вимоги до управління діяльністю підприємства. Головною метою останнього має бути забезпечення стійкого і максимально ефективного функціонування організації в умовах сьогодення, а також окреслення потенційних шляхів подальшого перспективного розвитку. Розв'язати окреслені задачі в умовах обмеженості ресурсів можна за рахунок скорочення виробничих витрат для підвищення конкурентоспроможності створених товарів чи наданих послуг, а також завдяки впровадженню нових підходів до управління, що мають ґрунтуватися на залучені досягнень інших наукових сфер (інженерія, психологія, соціологія, математика тощо). Другий напрям вирішення проблеми дозволяє більш всебічно проаналізувати різноманітні чинники, що впливають на результат діяльності підприємства, а також знайти нові нестандартні методи та рішення або удосконалити існуючі підходи до управління.

Найбільш поширеними методами управління організацією є ситуаційний, системний, функціональний. Проте, надзвичайно важливим питанням виступає управління бізнес-процесами, що, по суті, стало першою практичною спробою використання принципів та методів, які надалі отримали назву «процесний підхід». В науковій літературі поки не існує єдиного загальнонаукового розуміння сутності поняття «процесний підхід». Одна група вчених на чолі з М. Мескон [3] визначає, що процесний підхід - це науковий підхід, за яким управління розуміється як єдиний

безупинний процес, що складається із серії взаємозалежних дій або функцій у межах організації. На думку інших науковців, а саме Б.Андерсена [1] та В. Рєпіна [4], процесний підхід розглядає підприємство як сукупність основних і обслуговуючих процесів, при цьому кожний процес орієнтований на певну групу зовнішніх або внутрішніх споживачів. Головною спільною рисою таких трактувань є орієнтація діяльності на бізнес-процеси як головної ланки управління, кожен з яких обов'язково має вхід (набір ресурсів) та вихід (конкретний результат). Проте, незважаючи на такі підходи, прийнято вважати, що сучасне бачення процесної організації бізнесу вперше було запропоновано М. Портером у 1985 році.

В цілому можна визначити, що процесне управління організації передбачає проектування бізнес-процесів або перепроєктування (покращення) вже існуючих, що є необхідним для виявлення неефективних, надлишкових або невиправдано витратних бізнес-процесів. Такі дії мають підвищити ефективність діяльності компанії, що можлива для досягнення внаслідок побудови раціональної технології управління, яка має адресний характер й враховує наявні організаційні ресурси.

В ході досліджень російський науковець С. Рубцов визначив, що питання впровадження процесного підходу гостро постають в організаціях, коли на певному етапі їх розвитку порушення у взаємодії підрозділів, менеджерів, працівників починають носити регулярний характер й мають суттєвий вплив на ефективність діяльності підприємства [5, с. 27]. Дійсно такі недоліки в діяльності компанії можуть супроводжуватися не тільки втратою чи псуванням інформації, але й дублюванням функцій та операцій, що приведе до невиправданих зайвих витрат, зменшення якості наданих послуг чи створених товарів й відповідно втрати лояльності споживачів, а також інших негативних наслідків. В цілому впровадження процесного підходу до управління досягається завдяки розробці внутрішніх стандартів, які мають

передбачати окреслення вимог до бізнес-процесів, а також визначення їхніх вхідних та вихідних параметрів. Така регламентація дозволить вчасно відстежити відхилення та внести своєчасні корективи.

Ми вважаємо, що основними перевагами використання процесного підходу до управління організацією є: 1) оптимізація структури управління та вдосконалення системи менеджменту, що досягається за рахунок можливості швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі та прозорості керівництва; 2) можливість використання системи критеріїв та показників оцінки ефективності управління на кожному етапі; 3) спрямованість на постійне підвищення ефективності та максимальне задоволення зацікавлених сторін; 4) ототожнення працівників як єдиної команди, що мотивована оперативно виконувати поставлені задачі, оскільки вони несуть повну відповідальність за вчасне завершення бізнес-процесів, а також їх зацікавленість у досягненні глобальної мети організації; 5) зниження часу на виконання бізнес-процесів, скорочення невиправданих витрат і ризиків, оптимальний розподіл наявних ресурсів та, відповідно, зменшення собівартості результатів бізнес-процесів; 6) клієнтоорієнтований характер діяльності підприємства; 7) аналіз підприємства не в статичному, а динамічному стані, що передбачає постійне покращення основних показників діяльності за допомогою відповідних вимірювань та досліджень; 8) здатність реалізовувати якість послуги, що надається, відповідно до вимог ISO 9000 і здобуття відповідного сертифікату; 9) підвищення корпоративного духу підприємства та вартості компанії на ринку; 10) широке використання інформаційних технологій та автоматизації системи управління, що дозволяє спростити процес обміну інформацією між різними підрозділами; 11) надає впевненість співзасновникам організації, що система управління, яка використовує процесний підхід спрямована на постійне підвищення ефективності та максимальне врахування інтересів та потреб зацікавлених сторін, а саме:

інвесторів, ринкових споживачів, працівників організації, постачальників та суспільства в цілому.

Незважаючи на ряд позитивних здобутків процесного підходу до управління, він поки що не отримав належного поширення на вітчизняному просторі. Однією з проблем, яка перешкоджає його активному впровадженню є недостатньо високий менеджерський рівень. Оскільки, навіть в успішних компаніях не завжди повний склад управлінців має необхідний рівень знань та компетенції. Відповідно взагалі говорити про наявну ефективну систему управління досить складно. Але, процесний підхід, у першу чергу, фокусує увагу на ефективності й вимагає глибокого та цілісного розуміння бізнес-процесів. Навіть організації, які незважаючи на перешкоди до впровадження процесного підходу намагаються його використовувати, зіштовхуються з рядом проблем, серед яких слід виділити недостатню компетенцію управлінців, відсутність культури управління тощо. Проте, незважаючи на певні труднощі, багато сучасних вітчизняних організацій, що орієнтовані на довгостроковий успіх, прагнуть переходити до процесного управління. Ми вважаємо, що такі кроки дозволять їм не тільки створювати конкурентоздатну продукцію або надавати якісну послугу, але й стати компанією світового рівня.

Отже, компанії, що прагнуть до впровадження процесного підходу до управління вирішують задачі щодо підвищення рівня керованості організації, зменшення впливу людського фактору під час управління та виконання посадових обов'язків, а також зниження витрат. На думку російського дослідника А. Дворникова, до процесного управління здебільшого звертаються керівники організацій, що мають можливості для розвитку та зростання, але такий потенціал близький до виснаження [2]. Проте ми не можемо повністю погодитися з таким висловом. По-перше, процесний підхід необхідно розглядати як один зі шляхів покращення діяльності організації. По-друге, процесний підхід до управління може бути запроваджений у будь-яких організаціях, що

представляють абсолютно всі галузі економіки і навіть таких, що мають незначний фінансовий капітал. Перехід до процесного управління не потребує значних капіталовкладень, тому його може дозволити навіть невелика організація, що прагне збільшити свої розміри й закріпити своє становище на ринку. В цілому процесний підхід можна використовувати у вирішенні широкого спектру прикладних задач: починаючи від проектування діяльності компанії до оптимізації її діяльності на окремих ділянках.

Таким чином, процесний підхід до управління організацією необхідно розглядати як універсальний принцип управління, що дає можливість удосконалювати та покращувати ефективність різних видів діяльності не залежно від їх специфіки. Доцільність впровадження процесного підходу до управління також обумовлена його широким використанням в сучасних управлінських концепціях.

### **Список літератури:**

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ. С.Ариничева / Науч. ред. Ю.Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
  2. Дворников А. Процессный подход к управлению организацией [Электронный ресурс] / А. Дворников – Режим доступа: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=71>
  3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури:[пер. с англ.] –М.: Дело, 1997. – 407 с.
  4. Репин В. В. Два понимания процессного подхода к управлению предприятием / В.В. Репин // Методы менеджмента качества. – 2003. - № 4. - С. 4–9.
- Рубцов С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» / С.В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 26–33.