

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-33-24

УДК 005.511:658

**Ольшанський О.В.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту ЗЕД і туризму  
Харківського державного університету харчування та торгівлі

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена дослідженню питань удосконалення системи менеджменту підприємства з урахуванням його переорієнтації на реалізацію принципів процесного управління. У роботі розширено зміст і сформульовані особливості організаційно-економічного механізму управління з урахуванням його переорієнтації на реалізацію принципів процесного управління. Дані особливості характеризуються наступними ознаками: єдністю дії організаційних і економічних методів управління; суб'єкти управління реалізують свій управлінський вплив через бізнес-процеси; об'єкти управління, спираючись на організаційно-економічні методи управління, самостійно планують, організують і реалізують свою діяльність; суб'єкти та об'єкти управління складають складну організаційну структуру управління. На підставі висунутих положень про зміст організаційно-економічного механізму управління у роботі розроблений механізм процесного управління підприємством. Механізм процесного управління підприємством показує ієрархію взаємопов'язаних груп моделей підприємства, створення та використання яких є основою для організації процесного управління.

**Ключові слова:** система, принципи, менеджмент, організаційно-економічний механізм, процесне управління, підприємство.

### Ольшанский А.В. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Статья посвящена исследованию вопросов связанных с совершенствованием системы менеджмента предприятия с учетом его переориентации на реализацию принципов процессного управления. В работе расширено содержание и сформулированы особенности организационно-экономического механизма управления с учетом его переориентации на реализацию принципов процессного управления. Данные особенности характеризуются следующими признаками: единством действия организационных и экономических методов управления; субъекты управления реализуют свой управленческий потенциал через бизнес-процессы; объекты управления, опираясь на организационно-экономические методы управления, самостоятельно планируют, организуют и реализуют свою деятельность; субъекты и объекты управления составляют сложную организационную структуру управления. На основании выдвинутых положений о содержании организационно-экономического механизма управления в работе разработан механизм процессного управления предприятием. Механизм процессного управления предприятием показывает иерархию взаимосвязанных групп моделей предприятия, создание и использование которых является основой для организации процессного управления.

**Ключевые слова:** система, принципы, менеджмент, организационно-экономический механизм, процессное управление, предприятие.

### Olshanskiy Oleksandr. IMPROVING THE COMPANY MANAGEMENT SYSTEM BY IMPLEMENTING THE PROCESS MANAGEMENT PRINCIPLES

The purpose of the article is to identify the issues concerning the improvement of the company management system taking into account its reorientation to implementing the process management principles. The paper formulates the peculiarities of the organizational and economic mechanism taking into account its reorientation to the implementation of the process management principles. These peculiarities are characterized by the following features: the unity of the organizational and economic management methods; management entities carry out their managerial influence through business processes; objects of management independently plan, organize and implement their activities on the basis of the organizational and economic management methods; the subjects and objects of management form an intricate organizational management structure. The mechanism of the company process management has been formed based on the propositions on the content of the organizational and economic management mechanism given in the article. The mechanism of the company process management shows the hierarchy of interrelated groups of company models, the making and use of which is the basis for the organization of process management. The mechanism of the company process management presented in the article is based on the assumption concerning the relationship between the groups of models considered as well as the theoretical concepts that use them. The mechanism is based on the system of indicators worked out for enterprises taking into account their strategic priorities as well as management features. Business entities decide on the need for the following improvement of the relevant models (models of business processes, organizational-functional models, models of company strategies) using the results of the analysis of changes in the dynamics of the system of indicators developed. The proposed approach allows to support the perception of the task of the operational management of the company's business processes as a single integral one as well as to provide their constant improvement in accordance with the strategic tasks of the enterprise. In the end, to approach the formation of the company process management not as a set of methods, but as a system that is comprised of interacting elements. The article deals with the study of the issues concerning the improvement of the company management system taking into account its reorientation to implementing the process management principles. The paper expands the content and formulates the specific features of the organizational and economic management mechanism taking into account its reorientation to the implementation of the principles of process management. This has allowed to develop the mechanism of the company process management aimed at ensuring its sustainable development.

**Keywords:** system, principles, management, organizational and economic mechanism, process management, enterprise.

**Постановка проблеми.** Постійні зміни які відбуваються в українській економіці: висока конкуренція, вплив кризових факторів, висока динамічність зовнішнього середовища вимагають від українських підприємств постійного пошуку нових більш

ефективних систем менеджменту. Нові системи менеджменту мають бути спрямовані на зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку та стабільну діяльність підприємства у стратегічній перспективі.

Отже, одним з найбільш проблемних місць є завдання переорієнтації підприємств на нову високотехнологічну систему менеджменту підприємства на основі системи процесного управління підприємством. Удосконалення системи менеджменту підприємства з урахуванням його переорієнтації на реалізацію принципів процесного управління дозволяє знайти шляхи оптимізації діяльності підприємства з урахуванням специфіки управління на перспективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами удосконалення системи менеджменту підприємства, підвищення його ефективності у різні періоди часу розглядалися в працях провідних вчених і практиків І. Ансоффа, Т. Давенпорта, Е. Демінга, П. Друкера, М. Портера, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона. Новим імпульсом щодо досліджень системи підвищення ефективності менеджменту підприємства послужила теорія процесного управління, яка знайшла своє відображення в працях зарубіжних авторів Й. Беккера, А. Бйорна, М. Робсона, М. Ротера, М. Хаммера, Дж. Чампі.

Разом з тим багато питань, пов'язаних з особливостями організаційно-економічного механізму управління підприємством з урахуванням його переорієнтації на реалізацію принципів процесного управління, залишаються маловивченими і дискусійними, як в економічній науці так і у практичній діяльності.

**Мета дослідження** полягає у дослідженні питань пов'язаних з удосконаленням системи менеджменту підприємства з урахуванням його переорієнтації на реалізацію принципів процесного управління.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Система менеджменту у більшості підприємств будується з використанням, так званого, функціонального підходу. В основі якого є припущення, що підприємство являє собою певний механізм, який володіє набором функцій. Функції розподіляються між підрозділами, які формуються за функціональною ознакою. Даний підхід має не тільки ряд переваг, описаних ще Ф. Тейлором [1], але і ряд недоліків, на яких акцентують увагу більшість дослідників процесного управління.

При розкритті змісту методології процесного управління і при визначенні його місця в управлінні підприємством необхідно виходити з того, що процеси і функції мають різну природу і їх протиставлення недоречне. З точки зору визначення відносин між поняттями «процес» і «функція» в управлінні можна стверджувати, що процесне управління усуває неузгодженість між функціями управління за допомогою посилення енергетичних і просторово-часових зв'язків між ними, перетворюючи управління у постійну, циклічну серію взаємопов'язаних дій щодо досягнення заданих цілей.

За рахунок посилення зв'язків між функціями процесне управління дозволяє наповнити систему управління інноваційною енергетикою, яка стає його стрижневою основою, кардинально підвищуючи якість оперативного управління підприємством.

Вважаю, що загально відомі підходи щодо визначення терміну «бізнес-процес» як операції або функції є помилковими і є спробою спрощення розуміння сутності процесного підходу, що автоматично призводить до помилкового його розуміння.

Приймаючи за основу загально відомі підходи щодо трактування даного терміну стосовно управління підприємством, в роботі запропоноване наступне визначення: *бізнес-процес, це зміна об'єкту процесу шляхом перетворення інформаційних (матеріальних) потоків, які здійснюється функціональними суб'єктами процесу за певною технологією з кінцевою метою створення нової споживчої вартості або доведення споживчої вартості до споживача.*

На основі авторського підходу щодо визначення поняття бізнес-процесу в управлінні підприємством, а також з урахуванням положень методології Демінга-Шухарта у статті розроблена графічна інтерпретація поняття «бізнес-процес» і його головного циклу (рис. 1) [2].

Необхідність модифікації підходів щодо формування системи бізнес-процесів підприємства, обумовлено недостатністю використання для даних потреб загальноприйнятої класифікації бізнес-процесів, яка формується за ознакою ставлення їх об'єктів до створення додаткових цінностей. Системи бізнес-процесів підприємств, які формуються тільки за ознакою

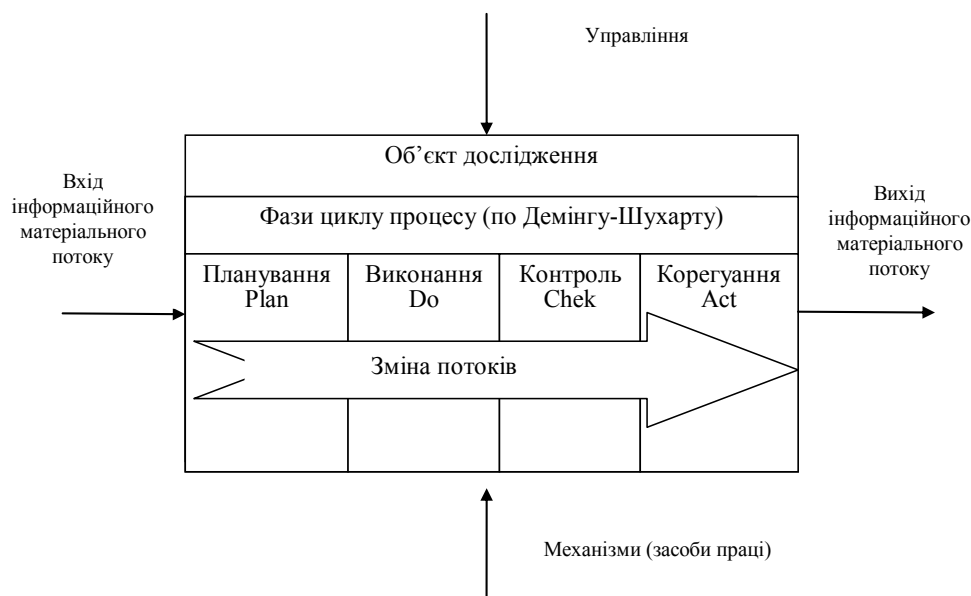


Рис. 1. Головний цикл елементарного бізнес-процесу

ставлення процесів управління до створення доданої цінності, не завжди відображають існуючу в організації ієрархію бізнес-процесів, яка обумовлена особливостями стратегії підприємства [3].

Вважаю доцільним створення системи бізнес-процесів підприємства на основі методу, що припускає наступну послідовність операцій: виділення і ранжування бізнес-процесів для умов конкретного суб'єкта управління у відповідності з його стратегічними пріоритетами; поділ створеної сукупності бізнес-процесів по їх відношенню до створення додаткових цінностей.

Центральною у даній методиці є завдання ідентифікації бізнес-процесів, а також вибору критерію і методу визначення їх рангів. Пропонується підхід щодо вирішення даної проблеми на основі формування системи виважених показників господарського суб'єкта, що відображає його стратегічні пріоритети. Динамічне упорядкування виділених показників за темпами їх зростання формує модель сталого розвитку підприємства.

Запропоноване у роботі розуміння бізнес-процесу дозволяє кожному з об'єктів управління зіставити один або кілька бізнес-процесів. Далі проводиться групування бізнес-процесів зі збереженням раніше визначених для показників об'єктів рангів. Отримана за допомогою даного методу система бізнес-процесів може бути використана для їх подальшого моделювання при виконанні вимоги забезпечення реалізації стратегічних пріоритетів розглянутого суб'єкта управління, а також для подальшого реінжинірингу.

Новизна і радикалізм принципів і методів які використовуються у процесному управлінні піднімають питання про необхідність часткового перегляду сучасних уявлень про організаційно-економічний механізм управління.

Перш за все слід зазначити, що сьогодні відсутній єдиний підхід щодо характеристики господарського механізму. Трансформація існуючих підходів з урахуванням положень теорії процесного управління дозволила обґрунтувати у роботі сучасне бачення змісту організаційно-економічного механізму управління, схематично представленого на рис. 2.



Рис. 2. Схема організаційно-економічного механізму управління

Згідно обґрунтованої принципової схеми змісту організаційно-економічного механізму, як суб'єкт управління пропонується прийняти не тільки державні органи влади а і споживачів. Під «споживачами» слід розуміти суспільство в цілому, що представляє собою сукупність економічно активних індивідуумів.

Необхідність включення «споживачів» в якості суб'єктів управління обґрунтовується тим, що в умовах сучасної постіндустріальної економіки, а також розвитку демократичних інститутів «споживачі», за допомогою існуючих механізмів, роблять усе більш істотний вплив на прийняття економічних рішень не тільки на рівні об'єкта управління (як було раніше), а й на рівні суб'єкта управління.

Під об'єктом управління у даній схемі розуміється люба юридична або фізична особа (у тому числі підприємство). Під способом впливу розуміють дію того чи іншого важелю, яким можуть бути: податок, ціна, позика, штраф, норматив, різні дозволяючі або забороняючі норми та правила.

Під метою впливу слід розуміти сукупність інтересів як суб'єкта так і об'єкта управління. При цьому інтерес – це такий стан суб'єкта та об'єкта управління, коли у них виникає потреба у досягненні певного результату. Очевидно, що інтереси ці можуть збігатися, відрізнятися або навіть протиставлятися.

Як видно з наведеної на рисунку 2 схеми, процесам приділяється одне з центральних місць в організаційно-економічному механізмі управління. Стає очевидним, що виділення процесів і їх використання для організації управління призводять до зниження ролі функцій в організаційно-економічному механізмі.

У роботі сформульовані такі особливості організаційно-економічного механізму з урахуванням його переорієнтації на реалізацію принципів процесного управління.

Дані особливості характеризуються наступними ознаками:

1. Єдністю дії організаційних і економічних методів управління.
2. Суб'єкти управління за допомогою цих методів співвідносять свої інтереси з інтересами об'єктів управління.
3. Суб'єкти управління реалізують свій управлінський вплив через бізнес-процеси.
4. Об'єкти управління, спираючись на організаційно-економічні методи управління, самостійно планують, організують і реалізують свою діяльність на основі принципів процесного управління.
5. Суб'єкти та об'єкти управління складають складну організаційну структуру управління.

На підставі висунутих положень про зміст організаційно-економічного механізму управління у роботі сформований механізм процесного управління підприємством. Принципове бачення механізму процесного управління підприємством схематично представлено на рис. 3.

Механізм процесного управління підприємством показує ієрархію взаємопов'язаних груп моделей підприємства, створення та використання яких є основою для організації процесного управління.

Представлений в статті механізм процесного управління підприємством базується на припущенні про взаємозв'язок між розглянутими групами моделей, так і теоретичними концепціями, які їх використовують. В основі механізму покладена система сформованих для підприємств показників, які враховують їх стратегічні пріоритети, а також особливості



**Рис. 3. Механізм процесного управління підприємством**

управління. Використовуючи результатами аналізу зміни динаміки сформованої системи показників, господарюючі суб'єкти приймають рішення про необхідність чергового удосконалення відповідних моделей (моделей бізнес-процесів, організаційно-функціональної моделі, моделі стратегій підприємства).

Постійне поліпшення розглянутих моделей, які розробляються з урахуванням галузевих особливостей підприємств, у сукупності з оперативним управлінням бізнес-процесами на основі методології PDCA [4], і їх постійним вдосконаленням, складають, на думку автора, механізм процесного управління під-

приємством. Запропонований підхід дозволяє підтримати уявлення як єдиного цілого завдання оперативного управління бізнес-процесами підприємства, а також забезпечити їх постійне удосконалення відповідно до стратегічних завдань підприємства. У підсумку підійти до формування механізму процесного управління підприємством не як до набору методів, а як до системи, яка складається з взаємодіючих елементів.

**Висновки.** Стаття присвячена дослідженню питань удосконалення системи менеджменту підприємства з урахуванням його переорієнтації на реалізацію принципів процесного управління. У роботі розширено зміст і сформульовані особливості організаційно-економічного механізму управління з урахуванням його переорієнтації на реалізацію принципів процесного управління. Це дозволило розробити механізм процесного управління підприємством, спрямований на забезпечення його сталого розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. Mineola, N. Y. : Dover Publications, 2001. 76 p.
2. Deming W.E. Out of the Crisis. Cambridge, Mass. : Massachusetts Institute of Technology ; Center for Advanced Engineering Study, 1986. 200 p.
3. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management. *Technology Audit and production reserves*. 2018. № 5/4(43). P. 20–25.
4. Shewhart W.A. Economic Control of Quality of Manufactured Product (50th Anniversary Commemorative Issue). 2<sup>nd</sup> ed. New York : D. Van Nostrand Company, Inc., 1980. 300 p.