

УДК 658.511.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-28>**Скляр Є. В.**кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича**Ксенофонтова А. Ю.**магістр,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича**Skliar Evheniya, Ksenofontova Anastasiia**
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ АНТИКРИЗОВОГО РОЗВИТКУ

Проведення реформування системи менеджменту в рамках процесного підходу дає можливість управлінням точно визначити наявні та можливі проблеми. Внаслідок чого стає можливим вчасне введення антикризових заходів. У зв'язку з цим процесний підхід в управлінні підприємством в антикризовому контексті відіграє особливу роль. Процесний підхід до управління суб'єктом господарювання робить можливою побудову такої структури, в якій напрямок діяльності направлений на безперервне поліпшення якості кінцевого продукту або послуги для задоволення споживачьких потреб й ґрунтується на основному понятті «бізнес-процес». В статті розглянуті основні положення процесного підходу та методичне забезпечення оцінювання ефективності управління. Визначено, що для оцінки бізнес-процесів підприємства доцільно використовувати систему якісних і кількісних показників одночасно.

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

PROCESS APPROACH TO ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ANTI-CRISIS DEVELOPMENT

In most cases, modern domestic companies are characterized by depreciation of fixed assets, lack of financial resources, significant staff turnover, use of outdated technology and equipment, low level of management. This significantly slows down the development of Ukrainian companies. That is why it is necessary to radically rethink management and the transition from a systems approach to the process. The terminology of the process approach is quite diverse and has not yet found a single unifying interpretation. Currently, there are a significant number of definitions or interpretations of the concept of «business process» by domestic and foreign scientists. The concept of «business processes» can be interpreted as a system of consistent, connected, continuous and controlled activities, which through managerial influence and through the transformation of organizational resources focuses on achieving a specific mission, ensures productivity and efficiency of the company as a whole, consumer value to the target audience through the business model of the enterprise. The formation of an effective system of business process management in the implementation and implementation of anti-crisis strategy involves the construction of a model of crisis management. Process-oriented approach to crisis management of the enterprise is possible due to: integration of crisis management strategy with process management; formation and maintenance in a capable state of a single system of goals, indicators and criteria for their achievement. The process approach to management leads to the simplification of multilevel complex organizational structures with a hierarchical structure. A relatively equal relationship between departments and employees ensures that the company is maximally focused on consumer needs. For the implementation of the process approach at the enterprise was correct and effective, it is necessary to: provide the company with significant working capital; expand the «worldview» of managers and staff through continuous training; regulate the documentation of business processes.

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

JEL classification: M20, M21, M29.

Постановка проблеми. В більшості випадків сучасні вітчизняні компанії характеризуються зношеністю основних фондів, нестачею фінансових ресурсів, значною плінністю кадрів, використанням застарілих технологій та обладнання, низьким рівнем менеджменту. Це значно гальмує розвиток українських компаній. Саме тому необхідне кардинальне переосмислення менеджменту і перехід з системного підходу до процесного.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття «процесного підходу» до управління з'явилося порівняно нещодавно. Тому воно стало об'єктом уваги вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема Біннер Х., Демінг В.Е., Зіндер Є.З., Портер М., Харрінгтон Д. та інші досліджували природу «бізнес-про-

цесів», наводячи унікальні трактування описуваного поняття. Побудова процесного підходу та його впровадження присвячені праці Герасимової Г., Козлова А., Репіна В., Роземанн М. та ін. Особливості методичного забезпечення бізнес-процесів розглядали Бартон Л., Мітрофф І., Мейерс Дж. тощо.

Зважаючи на те, що питання управління бізнес-процесами досі є відносно новим та недослідженим, необхідне уточнення деяких параметрів. Зокрема взаємозв'язок процесного підходу із антикризовим менеджментом.

Мета статті. Дослідження проводиться задля детального аналізу теоретично-методичних аспектів діагностики бізнес-процесів, їх науково підтвержене обґрунтування та побудова взаємопов'язаних паралелей з антикризовою діяльністю.

Виклад основного матеріалу. Переважна частина підприємств не орієнтуються на процес. Управлінці зосереджуються на завданнях, окремо взятих операціях, персоналі чи ресурсах. Перехід уваги з окремих системних складових на бізнес-процеси дає можливість відмовитись від багаторівневої ієрархічної системи управління. Термінологія процесного підходу досить різноманітна та досі не знайшла єдиного об'єднуючого трактування. Наразі існує значна кількість визначень або інтерпретацій поняття «бізнес-процес» вітчизняними та іноземними науковцями. Саме тому потрібно їх систематизувати (табл. 1).

Незалежно від ролі в ланцюжку створення споживчих цінностей підприємства, бізнес-процесу притаманні основні елементи:

1. Власник (відповідальний за бізнес-процес).
2. Вхід.
3. Вихід.
4. Використовувані в роботі ресурси.
5. Результати.

Кожна організація в залежності від власної сфери діяльності, розміру та інших моментів формує унікальний, притаманний тільки одній компанії, набір бізнес-

процесів, який внаслідок стає основою для процесного управління.

До визначення процесного підходу науковці підійшли також по-різному. Схематично поняття можна зобразити як ланцюжок певних дій на підприємстві (рис. 1).

Управління процесом і кожною із дій, що входить до його складу (діяльністю, підпроцесом, процесом вторинного або наступних рівнів або функцією) відбувається із застосуванням особливих методичних прийомів, які направлені на виключення ряду помилок [6]. Вказані методичні прийоми включають:

- структурування і декомпозицію робіт;
- вимірювання;
- аналіз та оцінку рівня управління;
- безперервне вдосконалення та взаємозв'язок.

Аналізуючи практичний досвід світових корпорацій можна відмітити, що абсолютно всі компанії сформували індивідуальний перелік бізнес-процесів для аналізу. Незважаючи на відмінності, всі бізнес-процеси можна об'єднати в чотири групи (табл. 2).

Основні бізнес-процеси формуються та регулюються в залежності від споживацьких вимог. Виходом даних процесів є готова продукція або послуги, що

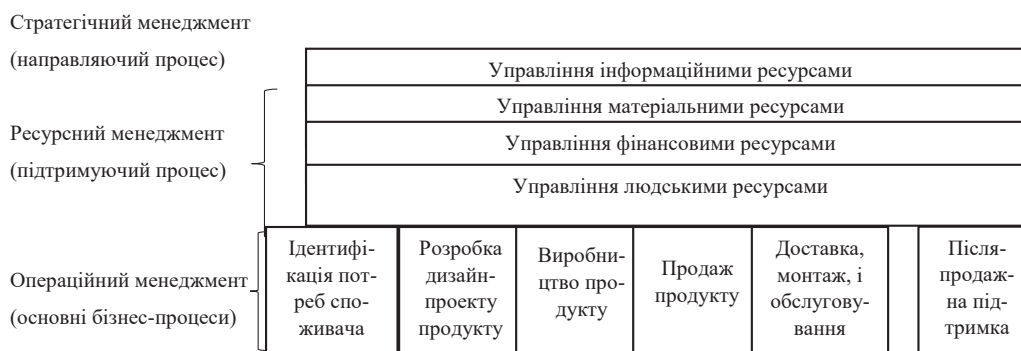


Рис. 1. Управління як ланцюжок бізнес-процесів за М. Портером [1]

Таблиця 1

Трактування поняття «бізнес-процес» різними науковцями

№ з/п	Науковці	Трактування
1	Август-Вільгельм Шеєр	Бізнес-процес – взаємопов'язаний набір повторюваних дій, які перетворюють вхідний матеріал та/або інформаційні дані в кінцевий продукт (послугу) у відповідності зі заздалегідь встановленими правилами.
2	Матющенко С.С.	Сукупність послідовних технологічно взаємопов'язаних операцій, що використовують на вході планування ресурсів, зумовлених специфікою галузі, організацію дій за рішенням завдань, а на виході, застосовуючи принципи контролінгу, створюють продукцію, яка відіграє стратегічну роль у життєзабезпеченні суспільства і представляє цінність для споживачів.
3	Томас Дейвенпорт, Джеймс Шорт	Бізнес-процесом слід вважати набір взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного «виходу» бізнес-діяльності.
4	Чорнобай Л.І., Дума О.І.	Система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства
5	Х. Біннер	Система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.
6	С. З. Зіндер	Логічні послідовності взаємопов'язаних дій, в яких використовують ресурси підприємства для створення і отримання вимірного результату в майбутньому.
7	ISO 9001	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід.

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Таблиця 2

Класифікація бізнес-процесів

№ з/п	Група	Аналіз
1	Основні	Орієнтуються на виробництво продукту або надання послуг, що представляють споживчу вартість і забезпечують одержання доходу для організації.
2	Обслуговуючі (забезпечуючі)	Призначені для забезпечення виконання попередньо вказаних процесів та для підтримки функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами.
3	Бізнес-процеси управління	Результатами вважається управлінська діяльність на рівні бізнес-процесу, так і організації в цілому. Забезпечують підвищення ефективності основних та обслуговуючих процесів.
4	Бізнес-процеси розвитку	Результат – створення ланцюга цінності з новим рівнем показників. Забезпечують отримання прибутку на довгострокову перспективу через вдосконалення компанії загалом

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Таблиця 3

Взаємозв'язок антикризового і процесного управління

	Стратегічне планування	Тактичне планування
Зворотний зв'язок	Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища Перегляд місії і стратегічних цілей у відповідності до загрози кризи Аналіз альтернатив і вибір антикризової стратегії	Реалізація обраної антикризової стратегії Оцінка і контроль результатів антикризової стратегії
Обмін інформацією	Побудова схем бізнес-процесів Визначення показників бізнес-процесів Визначення критеріїв досягнення показників бізнес-процесів	Управління бізнес-процесами Оцінка ефективності управління бізнес-процесами

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Таблиця 4

Основні інструменти якісного та кількісного аналізу бізнес-процесів

№ з/п	Вид аналізу	Основні методи та інструменти
1	Якісний	1. Якісний аналіз процесу на основі суб'єктивних оцінок (SWOT, аналіз проблем процесу та ранжирування). 2. Візуальний якісний аналіз графічних схем процесу (аналіз входів/виходів, аналіз функцій, аналіз ресурсів) 3. Аналізу стану процесу по відношенню до вимог (аналіз стану процесу по відношенню до нормативних актів)
2	Кількісний	1. Аналіз показників ефективності процесу. 2. Аналіз показників продукту. 3. Аналіз задоволеності клієнтів процесу. 4. Порівняльний аналіз процесу. 5. Імітаційне моделювання. 6. ABC-аналіз процесу.

Джерело: розроблено автором на основі [2]

реалізуються споживачам. Виходи обслуговуючих бізнес-процесів забезпечують стабільний перетік основних. Забезпечуючі процеси ж формуються залежно від вимог внутрішніх користувачів.

Бізнес-процеси розвитку вступають в безпосередній контакт з зовнішнім середовищем. Саме вони допомагають цілому ланцюжку дій адаптуватись до агресивних ендегенних та екзогенних факторів впливу.

Формування результативної системи управління бізнес-процесами в рамках впровадження та реалізації антикризової стратегії передбачає побудову певної моделі антикризового управління. Процесно-орієнтований підхід до антикризового управління підприємством можливий за рахунок:

- інтеграції стратегії антикризового менеджменту із процесним управлінням;
- формування і підтримки в дієздатному стані єдиної системи цілей, показників і критеріїв їх досягнення [2].

Взаємозв'язок процесного управління з антикризовим прослідковується через стратегічне та тактичне планування (табл. 3).

Аналіз та оцінювання ефективності процесного підходу в антикризовому контексті до управління підприємством починається з виокремлення та опису всіх наявних бізнес-процесів підприємства. Після деталізації кожного процесу застосовуються оціночні методи якісного та кількісного характеру (табл. 4).

Серед недоліків процесного підходу варто відзначити:

1. Значне фінансування переходу з традиційних форм управління.

2. Складність сприйняття принципово нового погляду на менеджмент.

3. Недостатнє відображення взаємозв'язків між управлінськими елементами.

4. Звуження компетенції робітників.

Процесний підхід до управління приводить до спрощення багаторівневих складних організаційних структур з ієрархічною побудовою. Відносно плоска побудова зв'язків між відділами та працівниками забезпечує максимальну орієнтацію компанії на запити споживача.

Окрім цього, за рахунок мінімізації структур спрощується обмін інформацією між різними підрозділами. Це дозволяє:

- усунути відчуженість підрозділів і посадових осіб;
- розглядати результати менеджменту не в статично, а в динаміці;
- усувати «сліпі зони», тобто ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи менеджменту якості.

Найголовніша перевага розгляду діяльності підприємства через бізнес-процеси полягає в можливості постійного вдосконалення. Що дуже важливо в умовах постійної агресивної конкуренції та динамічного середовища.

Висновки. Використання процесного підходу стало конкурентною перевагою сучасних організацій. Поняття «бізнес-процеси» можна трактувати як сукупність заходів чи дій, які здійснюються для трансформації вхідних ресурсів підприємства на вихідні потоки у вигляді готової продукції чи послуг з метою задо-

волення потреб споживачів. Для збільшення ефективності процесів слід приділити максимум уваги діагностиці та оцінці.

Щоб впровадження процесного підходу на підприємстві пройшло правильно, необхідно:

- забезпечити компанію значним оборотним капіталом;
- розширити «світогляд» менеджерів та персоналу за рахунок постійного навчання;
- врегулювати документальне оформлення бізнес-процесів.

Такий підхід до управління допоможе вчасно виявляти проблемні зони, або оперативно вправлятися із існуючими недоліками. Побудова процесно-орієнтованої моделі антикризового управління є подальшим етапом досліджень.

Список використаних джерел:

1. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>. (дата звернення: 17.07.2020).
2. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/51.pdf. (дата звернення: 18.07.2020).
3. Матющенко С.Е. Основные направления совершенствования бизнес-процессов в сельскохозяйственных организациях. *ФЭС: финансы, экономика, стратегия*. 2013. № 6. С. 24–27.
4. Соколова Г.Ю. Процессная реструктуризация как инструмент антикризисного управления предприятием. *Российское предпринимательство*. 2008. № 3. С. 110–114.
5. Чорнобай Л.І., Дума. О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/23273>. (дата звернення: 19.07.2020).
6. Юрчак Е.А., Година Н.Ф. Вплив процесного підходу на роботу підприємств. URL: <http://masters.donntu.org/2007/mech/urchak/diss/index.html>. (дата звернення: 19.07.2020).

References:

1. Denysenko L.O., Shatska S.Ie. Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protseviv, yak osnovy formuvannia biznes-systemy orhanizatsii. [Conceptual bases of classification of business processes as bases of formation of business system of the organization]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>. (accessed 17 July 2020).
2. Kostina O.M. Diahnostyka ta upravlinnia biznes-protseivamy v konteksti antykrizovoho upravlinnia pidprijemstvom. [Diagnosis and management of business processes in the context of crisis management]. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/51.pdf (accessed 17 July 2020).
3. Matyushchenko S.E. (2013). Osnovnye napravleniya sovershenstvovaniya biznes-protseviv v sel'skokhozyaystvennykh organizatsiyakh. FES: finansy, ekonomika, strategiya. [The main directions of improving business processes in agricultural organizations]. № 6. S. 24–27.
4. Sokolova G.Yu. (2008). Protseivnaya restrukturyzatsiya kak instrument antykrizisnogo upravleniya predpriyatiem. [Process restructuring as a tool for crisis management of the enterprise]. Rossiyskoe predprinimatel'stvo. № 3. S. 110–114.
5. Chornobai L.I., Duma. O.I. Biznes-protseivy pidprijemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut. [Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence]. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/23273> (accessed 19 July 2020).
6. Iurchak E.A., Hodyna N.F. Vplyv protseivnogo pidkhodu na robotu pidprijemstv. [The impact of the process approach on the work of enterprises]. Available at: <http://masters.donntu.org/2007/mech/urchak/diss/index.html> (accessed 19 July 2020).