

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЦЕСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті розглянуто теоретичні положення щодо розвитку управління, досліджено методологічне обґрунтування процесного менеджменту. На основі проведених досліджень щодо характеристики процесного менеджменту з розглядом його функцій та їх поділом на базові та зв'язуючі, розроблено схему графічного представлення процесного менеджменту.

The article deals with theoretical principles to develop management Methodological study of process management. Based on the research on the characteristics of process management with consideration of its functions and their division into basic and binding, scheme of graphical representation of process management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сьогодні в Україні відбуваються глибокі економічні зміни, активно формуються нові підходи до управління економікою, впроваджуються нові ринкові методи господарювання. Як свідчать результати досліджень відомого українського вченого-економіста М. М. Мартиненко, саме в цих умовах «...на вітчизняних підприємствах відбувається активний перехід менеджерів від адміністративної форми управління до використання сучасних підходів менеджменту, що дозволило підприємствам економічно розвинутих країн зайняти конкурентні позиції на складному світовому ринку» [1, с.7].

Умови ринку потребують від менеджерів підприємств глибоких знань законів його функціонування та розвитку, вміння застосовувати їх при розробці конкретної мети і завдань розвитку свого підприємства, вирішення поточних питань, спрямованих на досягнення головної мети – отримання прибутку та завоювання на ринку конкурентоспроможного положення.

Водночас, як свідчить світовий досвід, для вирішення вище визначеної проблеми у розвинутих країнах в окремі періоди зростає інтерес з боку менеджменту до концепції процесного управління, орієнтованого на процеси, що відбуваються в діяльності підприємства з метою створення споживацької цінності продукції, задовольняючої потреби споживачів. На підприємствах розвинених країн накопичено значний досвід в організації управління процесами у різних сферах діяльності. Організація управління з кожним роком набуває нових рис та інноваційних елементів, принципів та підходів, що ґрунтуються на науковому інструментарії та практичному досвіді, використання яких спрямовано на вирішення специфічних, різноманітних і складних проблем розвитку підприємства.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Наукова проблема використання процесного менеджменту призводить до того, що їх керівники здебільшого зосереджуються не на вирішенні проблем результативного управління виробничо-господарською діяльністю за допомогою реалізації функцій планування, організації, мотивації та контролю, а на штучне вирішення проблеми підтримки функціонування самої системи управління. При цьому перевага надається не процесному менеджменту, а системному, ситуаційному або функціональному підходам, що не повною мірою дозволяють використовувати функції менеджменту як на «вході» процесу при отриманні ресурсів, так і на «виході» – при матеріалізації цих ресурсів у готовий виріб або послугу задля отримання корисного результату від господарської діяльності та задоволення потреб споживачів.

Для вирішення практичних проблем розвитку підприємств на засадах процесного менеджменту певний інтерес викликають наукові дослідження висвітлені у працях

зарубіжних учених П. Друкера, Е. Демінга, М. Вебера, Ф. Тейлора, А. Файоля, які заклали основу формування наукової школи процесного підходу, та яку розвинули такі сучасні зарубіжні науковці, як Б. Андерсен, Дж. Дж. Гібсон, Т. Давенпорт, М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоури, В. Кеттінгер, Т. Олсон, М. Робсон, Ф. Уллах, М. Хаммер і Дж. Чампі, А-В. Шеєр, а також українські та російські учені-економісти Ю. Адлер, І. Аронова, В. Версан, В. Корольков, В. Єліферов, С. Щепетова, Є. Ойхман, В. Репін, Л. Скрипко, Ю. Тельнов, В. Тупкало та ін. Серед інших можна виділити результати наукових досліджень таких українських учених як О. Виноградова, В. Власенко, Н. Євстафієва Н. Макухіна, Б. Мізюк, Л. Рибалко, С. Семів, В. Сторожук, Л. Фролова, якими розкриваються шляхи вирішення проблем розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації на основі застосування різних наукових підходів менеджменту.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Потребує більш докладного дослідження вивчення проблеми становлення процесного менеджменту на торговельних підприємствах системи споживчої кооперації України. Ця проблема не достатньо досліджена сучасними науковцями, які зосереджують увагу на функціональних, ситуаційних і системних підходах, не приділяючи уваги необхідності вдосконалення базових функцій процесного менеджменту та їх взаємозв'язку. Автор вважає, що ця проблема характерна не тільки для підприємств цієї галузі, а є наслідком нерозвиненості концепції процесного менеджменту в Україні в цілому.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних положень щодо розвитку науки управління, методологічне обґрунтування процесного менеджменту та визначення принципів відмінностей та розмежування понять «процесне управління» та «процесний підхід».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Науково-практична проблема, яка заважає керівникам на практиці сприймати менеджмент у якості процесу, поруч з невірним його тлумаченням окремими вченими в якості «процесу діяльності» [1, с.11], загострюється суто обмеженням і не коректним визначенням цього поняття у такому документі, як «Міжнародний стандарт ISO 9000», в якому надається наступне визначення: «Менеджмент – це скоординована діяльність щодо керівництва та управління організацією» [1, с.11]. При цьому, в іншому документі цієї серії надається наступне визначення поняття «процес» – це діяльність, націлена на досягнення встановленої мети, яка має кількісний вираз – результат» [2, с.63].

Якщо розглядати процес у менеджменті, то він являє собою специфічний вид управлінської діяльності, оснований на використанні функцій управління, поетапне здійснення якої дозволяє отримати корисний результат для розвитку підприємства (створити продукт або послугу, щоб задовольнити споживача) як на «вході» (отримання ресурсів), так і на виході (матеріалізація цих ресурсів у готовий виріб або послугу). Така характеристика визначає саму сутність процесного менеджменту. Разом із функціями управління, які використовуються у процесному менеджменті, він ураховує інші процеси, що протікають на підприємстві. Узагальнення характеристик загальних процесів менеджменту, що містяться у наукових працях, дозволяє дійти висновку про таке: якщо функції управління підприємством нами виділено в якості управлінських процесів, то до допоміжних, на які спрямовано вплив цих функцій, нами відносяться процес підготовки господарської діяльності, у якому головна роль належить функції планування; процес прийняття та організації управлінських рішень, в якому головна роль належить функції організації; процеси товароруху та інфраструктури, у яких головна роль належить контролю за ресурсами, що використовуються у господарській діяльності; процес організації праці, у якому головна роль належить функції мотивації та стимулювання працівників підприємства до поліпшення результатів господарської діяльності та досягнення цілей, які стоять перед підприємством.

Отже, на основі проведених досліджень стає очевидним, що: категорії «управління» та «менеджмент» мають спільні та відмінні риси; при цьому, якщо управління характеризується з точки зору діяльності з реалізації управлінських функцій, то менеджмент

розглядається нами в якості процесу керівництва цими функціями.

Сучасними вченими-економістами поняття «процесний підхід» і «процесне управління» використовується достатньо часто, проте, на жаль, загального розуміння цих термінів поки не сформувалося, на що справедливо звертає увагу у своїх дослідженнях такий учений, як А. Дворніков [3, с.9].

Між характеристиками «процесного підходу» класиками менеджменту суто із наукової (фундаментальної) точки зору, та тими, що розглядають прикладне значення процесного підходу існує головна суттєва різниця – при розгляді процесного підходу в останньому випадку не виділяється обов'язковість використання функцій управління.

У цьому аспекті застосування поняття «процесний менеджмент» у визначенні автора унеможлиблює невірне сприйняття терміну «процесний підхід» та є принциповою відзнакою між цими поняттями. При цьому розгляд функцій менеджменту в якості входу у процес з метою управління ресурсами чітко визначає можливість створення цінності для споживача та інших зацікавлених сторін, поліпшення результативності та ефективності організації в досягненні нею встановлених цілей за умови раціоналізації використання цих ресурсів.

Чітке розмежування між поняттями «процесний менеджмент» і «процесний підхід» дозволяє вирішити наукову проблему, що призводить окремих учених до помилок при розгляді самої еволюції формування наукової школи, у якій досліджено процесний підхід – з одного боку, а з іншого – до неприйняття обов'язковості розгляду функцій управління в якості складових процесів. Усвідомлення цієї наукової проблеми зумовлює необхідність докладного розгляду функцій управління, на яких базується процесний менеджмент. Це чотири базові функції процесного менеджменту, вперше виділені А. Файолем, який справедливо вважав, що ці чотири первинні функції менеджменту є загальноприйнятими та стосуються всіх організацій [4, с.7], підприємств, незалежно від виду економічної діяльності та галузі.

Водночас, огляд сучасної літератури дозволяє виявити й інші функції управління, якими є комунікація, дослідження, аналіз, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво, ведення переговорів тощо. Учені ці функції розглядають як із погляду їх виконавців, так і щодо змісту процесу управління, характеру робіт, що виконуються. У функціях поєднуються принципи, методи і зміст управлінської діяльності. При цьому, логіка у підходах до виділення функцій полягає у тому, що менеджмент розглядається не стільки як процес, що в цьому випадку є принциповим, а як діяльність. Відтак, цими вченими всі функції управління групуються у три складові: перша – загальне управління, до якої, поруч із основними базовими відносяться й такі, як встановлення нормативних вимог та політики управління, політика інновацій, координація та відповідальність; друга – управління структурою підприємства (його створення, предмет діяльності, правові форми, зв'язки з іншими підприємствами, територіальні питання, організація, реконструкція, ліквідація); третя – конкретні галузі управління (маркетинг, НДКР, виробництво, кадри, фінанси, основні засоби) [5, с.26].

З точки зору автора такий поділ може бути виправданим, якщо розглядати менеджмент – як вид діяльності та здійснювати управління не за процесним, а за функціональним підходом. Тому, виходячи з сутності процесного менеджменту, зв'язок між базовими функціями управління та іншими елементами процесу (ресурсами та механізмами) забезпечують такі дві важливі зв'язуючі функції, як «інформаційно-комунікативна» та «координаційно-регулююча».

Виділення інформаційно-комунікативної функції обґрунтовується тим, що на думку відомого американського вченого П. Друкера «Інформація припускає комунікацію: якщо комунікація – це сприйняття, то інформація – це логіка...Комунікація оптимізує інформаційний обмін в організації...» [6, с.460–461]; «...комунікація є процесом обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більшою кількістю людей. Інформація у процесі комунікації передається не тільки для того, щоб могли прийматися доцільні рішення, але й для того, щоб вони могли виконуватися» [1, с.76]; комунікація

також важлива і як функція контролю, коли керівники потребують інформації відносно того, що було виконано для досягнення цілей організації [7, с.123–124]. Виходячи з цих характеристик, автор вважає за доцільне виділити інформаційно-комунікативну функцію в єдине ціле.

Виходячи з того, що «...Інформація має велике значення для внутрішнього управління фірмою, її зовнішніх контактів, прийняття та ухвалення управлінських рішень, але при цьому є обмеженим і дорогим ресурсом активності фірми...» автор вважає, що інформацію необхідно розглядати також у якості входу до процесу менеджменту. Саме цей ресурс у сучасних умовах розвитку світової економіки на технологічній основі, формування єдиного світового інформаційного простору має дорожу ціну для будь-якого підприємства, оскільки змінюються підходи до їх інформаційного забезпечення [5, с.73].

Але найголовніший аргумент щодо актуальності розгляду інформації та комунікації в якості зв'язуючої функції процесного менеджменту полягає у тому, що «Головними об'єктами інформаційного забезпечення є управлінські підрозділи будь-якого підприємства (організації), які здійснюють основні функції менеджменту...» [8, с.208].

Виділення координаційно-регулюючої функції обґрунтовується тим, що як координація, так і регулювання у взаємозв'язку передбачають діяльність менеджера з «...підтримки підприємства на запланованому рівні».

При тому, що виходячи з наданого визначення, цю функцію можна безпосередньо пов'язати з такою базовою, як «планування», з іншого, вона пов'язується з усіма трьома іншими: «Координація – це узгодження діяльності організації і її підрозділів з наміченим планом. На відміну від прямого адміністративного втручання в діяльність підлеглих, координація припускає непрямі, переважно економічні методи управління» [8, с.110].

На основі проведених досліджень щодо характеристики процесного менеджменту з розглядом його функцій розроблено схему графічного уявлення процесного менеджменту (рис. 1).

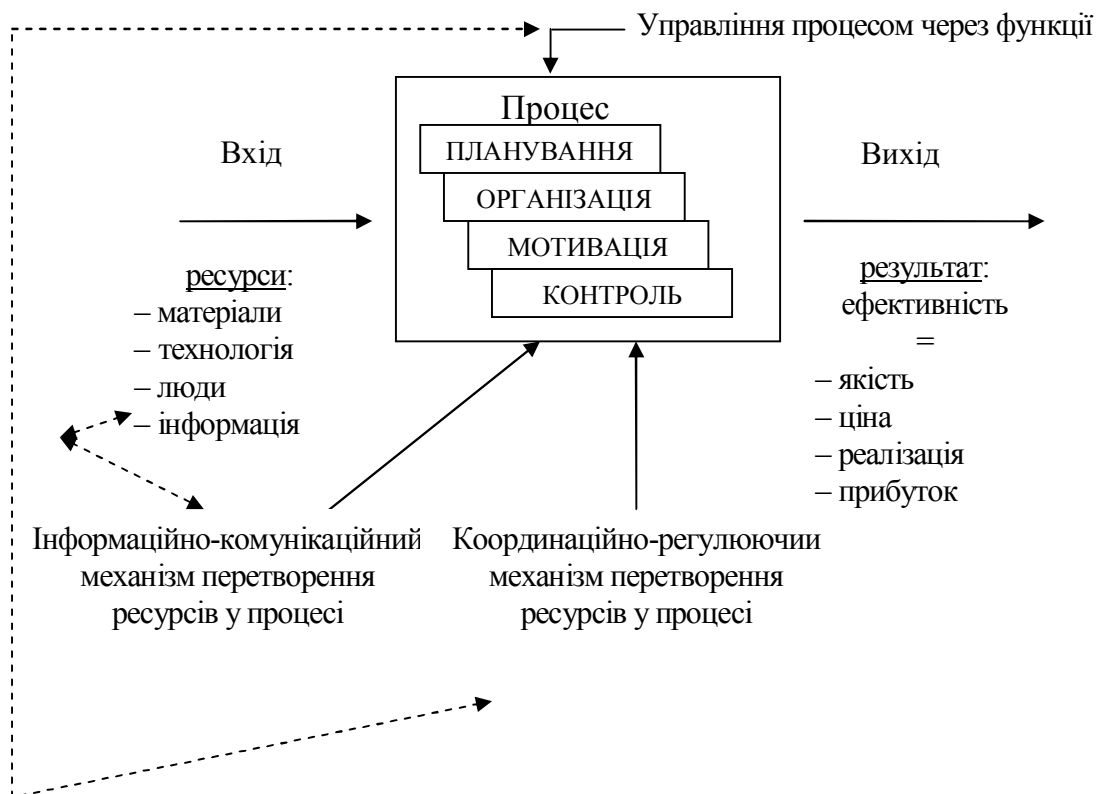


Рис. 1. Блок-схема управління з точки зору процесного менеджменту

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, та виходячи з наведеної блок-схеми процесного менеджменту можна зробити такі висновки:

- по-перше, управління процесом через його функції (планування, організація, мотивація та контроль) дозволяє за умови інформаційно-комунікаційного та координаційно-регулюючого механізмів ефективно використовувати ресурси, що задіяні у процесі (матеріальні, технологічні, людські та інформаційні);
- по-друге, за умови управління процесом з використанням цих механізмів на виході процесу досягається головна мета діяльності будь-якого підприємства (організації, установи) і отримується результат, який забезпечено ефективним використанням ресурсів – якість і ціна, що задовольняють вимогам споживача на ринку; відтак – збільшується обсяг реалізації продукції (робіт, послуг) і, відповідно – зростає прибуток.

Очевидно, що, виходячи з практичної проблеми розвитку вітчизняних підприємств на сучасному етапі, що породжується використанням менеджерами функціональних підходів управління, виникненням кризи функціонального управління при зосередженні менеджерів не на вирішенні проблем розвитку задля результативного управління виробничо-господарською діяльністю, а на штучне вирішення проблеми підтримки функціонування самої системи управління, використання процесного менеджменту стає необхідним.

З метою переконання у цьому твердженні, та з урахуванням наукових проблем, що пов'язані з недостатнім опануванням сучасними науковцями значущості функцій та еволюції розвитку процесного менеджменту, ці аспекти потребують більш детального розгляду із доказом переваг процесного менеджменту, його спільних і відмінних рис з системним і ситуаційним підходами, вивченням його сучасних форм.

#### **Список використаної літератури**

1. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента: [учеб.] / Н. М. Мартыненко. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
2. Рахлин К. М. МС ИСО серии 9000 версии 2000г.: сущность и содержание процессного подхода / К. М. Рахлин // Стандарты и качество. – 2000. – № 11. – С. 63.
3. Дворников А. Процессный подход к управлению организацией / А. Дворников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.betec.ru/indexprint.php?id=6&sid=7>.
4. Управление – это наука и искусство / [А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд / В. В. Голоднов, Я. Ю. Гайдуков, Н. Т. Матвеева, О. В. Иванова]. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
5. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: [учеб. пособ.] / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 2003. – Ч. 1. – 227 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1994. – 701 с.
7. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / Питер Ф. Друкер; [пер. с англ.]. – М.: Вильямс, 2004. – 432 с.
8. Абчук В. А. Менеджмент: [учеб.] / В. А. Абчук. – СПб.: Союз, 2002. – 463 с.

Прийнято до друку 15.03.2013