

## **ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СТРУКТУРНИЙ АСПЕКТ**

**Вступ.** Сучасне зовнішнє середовище бізнесу характеризується високою швидкістю змін. Проведене нами анкетне опитування на підприємствах галузі хлібопродуктів (92 підприємства) дозволило визначити, що зміни які відбуваються у зовнішньому середовищі керівники підприємств оцінюють у більшості як непередбачувані і нові (76% респондентів).

За таких обставин, коли темп змін зовнішнього середовища набагато більший за можливості реагування підприємства на ці зміни, фактори, які пов'язані з технологією, виробництвом, низькими загальними витрати, просуванням продукції на ринку, з організаційними можливостями, доступом до фінансового ринку тощо, стають ситуаційними, що утруднює їх використання у стратегічному управлінні. Тому на перше місце виходить такий сталий фактор як досконалі процеси управління.

**Результати.** Вирішення проблем, що з'явилися у кінці ХХ століття (зростання темпу змін зовнішнього середовища та складності вирішуваних завдань управління, неефективність подальшого збільшення кількості робітників, недостатня віддача від інвестицій у комп'ютерні системи та інформаційні технології), вимагало розробки нових підходів до управління. Це обумовило розвиток концепції з удосконалення бізнес-процесів (Business process improvement). Розповсюдження вона набула як реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering - BPR).

Популяризація концепцій реінжинірингу та управління бізнес-процесами дали розвиток напрямленню, яке отримало назву „процесне управління” або „процесно-орієнтоване управління”, „управління бізнес-процесами”. Сутність його полягає у тому, що в організації виокремлюють сітку процесів, для яких визначають: входи, виходи, ресурси, власників.

Основні положення концепції удосконалення бізнес-процесів розроблені у роботах закордонних та вітчизняних авторів М.Хаммера і Дж.Чампі, Т.Давенпорта, Дж.Харрінгтона, Г.Сміта і П.Фінгера, С.В.Рубцова, В.Г.Єлифєрова і В.В.Репіна. Важливим добутком зазначеної концепції є принципи впровадження процесного підходу [1, с. 52; 2, с.41-426]:

- ідентифікація процесів, необхідних для організації;
- визначення послідовності і взаємозв'язку цих процесів;
- визначення критеріїв і методів забезпечення ефективної роботи і управління цими процесами;

- вимірювання, контролювання та аналіз цих процесів і впровадження заходів, необхідних для досягнення запропонованих результатів і постійного поліпшення цих процесів.

У той же час вдосконалення безпосередньо процесу управління у роботах з цього напрямку не дістало розвитку. Автори найчастіше обмежуються описанням його як для організації в цілому, так і для кожного власника процесу як цикла P-D-C-A [2, с.134-138; 3, с.200-205; 4, с.20; 5, с.19].

Для удосконалення процесу управління використаємо методологію реінжинірінгу. У відповідності із нею ми не будемо робити змоги переглянути склад функцій процесу управління. На нашу думку є потреба у радикальному перегляді такого положення.

В історії цивілізації значні результати у підвищенні ефективності виробництва досягалися тоді, коли люди звертали увагу на удосконалення технології. Тому проблему удосконалення процесу управління ми пропонуємо вирішити на підставі положень теорії організації виробництва.

Відомо, що побудова раціональної організації виробництва потребує вирішення двох основних завдань: визначити раціональну структуру процесу й визначити раціональні методи виконання операцій. Таким чином побудувати ефективний процес управління можна тільки на підставі однозначного виділення його структурних елементів, тобто встановити склад типових операцій процесу управління.

По аналогії до виробничих процесів процес управління можна розглядати як послідовне виконання певних операцій з дотриманням встановлених правил, де операція буде представляти собою конкретну, уособлену управлінську дію.

З теорії управління відомо, що управління – це цілеспрямований вплив на систему. Відповідно до системного аналізу для досягнення цілей вирішують проблеми. Отже такий аспект управління дозволяє його розглядати як складний інформаційний процес, що плине в певній послідовності операцій та робот.

В силу вищесказаного ми можемо використовувати методологію системного аналізу і таким чином управління подати як процес, що передбачає:

- постановку цілей;
- визначення проблем, які виникають під час досягнення поставлених цілей;
- вирішення проблем, тобто розробку та реалізацію управляючих впливів.

В науковій літературі процес вирішення проблем достатньо розроблений. Огляд наукових джерел дозволяє процес управління виробництвом розбити на ряд типових операцій та робот: цілепокладання; збір та підготовка вихідної інформації; виявлення альтернатив та їх оцінка; вибір альтернативи; розробка плану діяльності; погодження та затвердження плану діяльності; регулювання; оцінка діяльності.

Перші п'ять операцій представляють собою прийняття рішень на майбутнє. Управління визначають як процес волеутворення і реалізації волі. Останні дві операції саме й представляють процес реалізації волі тобто процес контролю. Отже процес управління виробництвом можна надати як такий, що складається з двох частин: стадія планування та стадія контролю.

Саме таке представлення управління і буде на нашу думку відбивати сутність процесного підходу, тобто управління як послідовного виконання певних етапів або ланцюга дій.

Таким чином ми представили управління як складний інформаційний процес, який складається з певних операцій і який можна розділити на дві стадії: планування і контроль.

Стадії планування і контролю як частки інформаційного процесу управління здійснюють отримання, обробку і передачу кількісної та якісної інформації. Отже вони є процесами обробки інформації. Вони відбуваються з використанням специфічних методів.

Входом стадій планування і контролю є інформація про стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Результати планування і контролю відбиваються у планах і звітах як планова і фактична інформація та інформація про відхилення фактичних показників від планових. Отже виходом цих стадій є планово-контрольна інформація, яка відбивається в планах і звітах.

Склад типових операцій процесу управління дає можливість встановити склад методів управління для кожної з операцій, що і є об'єктом наступних досліджень.

### **Висновки:**

1. За обставин, коли темп змін зовнішнього середовища набагато більші за можливості реагування підприємства на ці зміни, суттєвою конкурентною перевагою стають досконалі процеси управління.

2. Аналіз закордонних та вітчизняних доробок з питань управління бізнес-процесами дозволив встановити, що важливим добуток концепції удосконалення бізнес-процесів є принципи впровадження процесного підходу. Водночас вдосконалення безпосередньо процесу управління у роботах з цього напрямку не дістало розвитку.

3. Для удосконалення процесу управління на нашу думку доцільно використати методологію реінжинірінгу, відповідно до якої замість розповсюдженого у менеджменті перегляду складу функцій процесу управління слід виділити типовий склад операцій процесу управління.

4. В основі визначення типових операцій процесу управління доцільно використати фундаментальні положень загальної теорії систем й теорії організації виробництва.

### **Література:**

1) Грищенко І.С. Процесний підхід – шлях до ефективного управління організацією. // Труди одеського політехнічного університету. - Одеса, 2004. – Спецвипуск у 3-х т. – т.3 – с.50-54;

2) Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. – М.: ИНФРА –М, 2004. – 319с.

3) Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592с.

4) Малышева Л. О процессах, процессом управления и не только// Управление компанией – 2006 - №4 – с.16-20

5) Резниченко А. Процессный подход к управлению, ИТ и российские банки // Банки и технологии. – 2004 - №5 – с.18-21