

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА  
НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ**

**Олександр АНТОНЕНКО**

*студент, група МО-21-1 В(М),*

**Андрій ЛІЖЕВСЬКИЙ, Олександр ЩЕРБАНЬ**

*студенти, група ОЕБ-22-1(М),*

**Ярослав КУШИК-СТРЕЛЬНИКОВ**

*к. е. н., доцент кафедри економіки, менеджменту та управління територіями,  
Відокремлений структурний підрозділ «Інститут інноваційної освіти Київського  
національного університету будівництва і архітектури»*

**Вступ.** Динамічний розвиток ринку товарів та послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі та зростання конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів підвищення ефективності управління. Тому вітчизняні підприємства змушені приділяти увагу пошуку ефективних методів управління. Саме таким методом, як свідчить світовий досвід, є управління на засадах процесного підходу. В основі якого лежить виокремлення в діяльності підприємства бізнес-процесів і побудова системи управління, що зорієнтована на ефективне управління ними. Процесна організація діяльності є важливим фактором збереження конкурентоспроможності, підвищення ефективності компанії через ресурсозбереження та мінімізацію витрат. Тому особливої актуальності набувають питання поглибленого дослідження процесно-орієнтованого підходу та бізнес-процесів підприємства, їх структурних елементів та характеру взаємодії.

**Метою дослідження** є розкриття особливостей управління розвитком підприємства на засадах процесного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємство являє собою систему, усередині якої відбувається безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан усієї організаційної системи. Процесний підхід – це розгляд всієї діяльності підприємства як сукупності взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури підприємства і реалізують мету його існування. Світовий досвід показує, що динамічний розвиток ринку товарів та послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі та зростання конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів управління підприємствами. Саме тому функціонування українських підприємств відзначається необхідністю застосування процесного підходу до управління ними.

У загальному розумінні управління підприємством — це безперервний процес впливу на продуктивність (працівника, відділу, підприємства в цілому) задля досягнення поставлених цілей. Тобто, управління — процес, тобто стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, спрямованих на досягнення певного результату в межах управлінської відповідальності. Процес – множина закінчених зістикованих робіт, які в сукупності створюють продукцію, що має споживчу цінність для клієнта. Керуючи процесами і постійно їх удосконалюючи, підприємство досягає бажаної результативності своєї діяльності. Таким чином, у монофункціональному розумінні бізнес-процес набуває яскраво вираженого управлінського сенсу шляхом задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів підприємства в ресурсах і послугах. Згідно визначення Репіна В.В., бізнес-процес – стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що являють цінність для клієнта. Управління за бізнеспроцесами – це управління за їх основними параметрами (входом і виходом), що дозволяє автоматизувати послідовні операції в межах бізнес-процесу. Методологія процесного управління, яка бере початок з концепції процесно-орієнтованого обліку витрат (Activity-Based Costing), є щільно пов'язаною з такими управлінськими концепціями, як системи загального управління якістю (TQM), комплексна система планування й управління ресурсами підприємства (ERP), система управління потоками робіт (WFMP) і, на відміну від управління за бізнес-процесами, не

обмежується лише їх моделюванням [2].

В умовах сучасного мінливого оточуючого середовища підприємства більш дієвим слід вважати застосування процесного принципу організації управління підприємствами. На сьогоднішній день процесний підхід є найбільш прогресивним, і може широко застосовуватися у різних сферах діяльності. Процесний підхід до управління сьогодні один з небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним [4; 6]. Даний підхід примушує керівників різних рівнів звернути увагу на взаємодію учасників процесів, оскільки через їх невизначеність відбуваються найбільші втрати інформації і часу, що безпосередньо ведуть до економічних втрат.

Процесний підхід до організації і управління дозволяє підприємству отримати такі переваги: створюються умови для широкого делегування повноважень і відповідальності виконавцям, що сприяє підвищенню якості продукції і процесів; кожен працівник підприємства прив'язаний до кінцевого результату і відповідає за його якість; основним критерієм якості і цінності продукції є задоволення потреб споживачів; скорочується кількість рівнів прийняття рішень, унаслідок чого підвищується оперативність і адаптивність діяльності підприємства; усуваються невинновані витрати, які не впливають на процес створення цінності продукції; покращуються комунікації, оскільки обмін інформацією здійснюється усередині робочої групи бізнес-процесу, що виключає її спотворення, а також значно скорочує терміни передачі інформації від одного суб'єкта бізнес-процесу до іншого; створюються умови для автоматизації технологій виконання бізнес-процесів [1].

Саме процесний підхід дозволяє врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного конкретного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту і, як наслідок, зацікавленість в якісному виконанні своєї роботи. Це, в свою чергу, дозволяє керівництву підприємства делегувати частину повноважень щодо прийняття управлінських рішень на рівень конкретних виконавців процесу. Крім того, система, одиницею управління якої є бізнес-процес, характеризується динамічною поведінкою і більш гнучким реагуванням на внутрішні і зовнішні зміни [4; 6]. Таким чином, процесно-орієнтований підхід до управління розглядає підприємство як мережу пов'язаних між собою бізнес-процесів, а не сукупність розрізнених функцій. Кожен бізнес-процес являє собою послідовність операцій, які націлені на досягнення певного результату. На відміну від функціонального підходу до управління, процесний підхід робить підприємство орієнтованим на результат. Кожен співробітник чітко знає яку роботу, в який термін і якої якості йому потрібно виконати для того, щоб бізнес-процес, в якому він бере участь, привів до бажаного результату [3].

У вітчизняній практиці найбільшого поширення набув поділ бізнес процесів на основні, забезпечувальні та управлінські. Основні бізнес процеси пов'язані з рухом грошових коштів, охоплюють сферу виробництва, збуту, маркетингу. Забезпечувальні процеси спрямовані на підтримку основних процесів та інфраструктури підприємства (допоміжні цехи, їдальні, складські приміщення, ремонтний цех та інші). Управлінські бізнес процеси охоплюють сфери управління фінансовою стійкістю підприємства, активами, платоспроможністю, раціональним розподілом фінансових ресурсів для забезпечення безперервності процесу виробництва. Зовнішні та внутрішні бізнес-процеси зосереджені на мінімізації факторів, які впливають на процес виробництва чи на ринкову кон'юнктуру. У внутрішньому середовищі до таких факторів можна віднести: недосконалі виробничі технології; відсутність мотивації персоналу підприємства; недосконала політика управління (неефективний менеджмент на всіх ланках діяльності підприємства); недосконала збутова чи маркетингова політика. Зовнішні бізнес-процеси спрямовані на адаптацію підприємства до змін у навколишньому середовищі, на які підприємство не має засобів впливу. До них відносять: зміни у законодавчому полі, податкова політика держави, кон'юнктурні коливання на ринку, епідемічна ситуація, взаємодія з постачальниками та кредиторами.

Варто відзначити, що організація бізнес-процесів різних рівнів – це складний багатофакторний процес, який формується з урахуванням взаємодії усіх підрозділів підприємства. Організація бізнес-процесу підприємства промислового комплексу незалежно

від форми організації передбачає наступні етапи: 1. Встановлення мети створення бізнес-процесу передбачає формування чіткої задачі, яка відповідала б на питання: «для чого? з якою метою?». Крім того, мета створення бізнес-процесу повинна бути обумовлена стратегічними цілями підприємства. 2. Встановлення меж організації та повноважень – на даному етапі відбувається розподіл організаційних та функціональних обов'язків, які спрямовані на швидку та ефективну розробку конкретного бізнес-процесу. 3. Визначення учасників процесу – визначається взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми учасниками, які задіяні в організації та подальшому розвитку бізнес-процесу підприємства. 4. Вимог до ресурсів для забезпечення організації – пошук ресурсів для розробки та впровадження бізнес-процесу у виробничий або управлінський процес. Їх організація може відбуватись за рахунок власних джерел шляхом рефінансування прибутку або шляхом залучення коштів на кредитній або інвестиційні основі. 5. Розробка критеріїв оцінки ефективності процесу – передбачає формування нормативів, які дозволять надати об'єктивну оцінку результативності процесу. Це можуть бути як технологічні, так і економічні показники. Їх зміст прямо залежить від сфери діяльності виробничого процесу. 6. Формування діаграми розвитку процесу здійснюється шляхом планування відповідних показників (нормативного або економічного змісту) або передбачення результатів засобами математичного програмування з використанням визначеного алгоритму дій. 7. Розробка процесів щодо вдосконалення новоствореного процесу – на основі імітаційного моделювання або очікуваних результатів вносяться відповідні корективи розвитку бізнес-процесу промислового підприємства. 8. Формування та розробка відповідної структури документів – формується на початковому та остаточному етапі організації та впровадження бізнес процесів. На даному етапі ведеться розробка технологічної документації, наказів, інструкцій, нормативів, актів, встановлення відповідних форм звітності тощо.

Отже, стрімкі зміни у зовнішньому середовищі призвели до потреби зміни не лише процесів організації діяльності, а до переформатування стратегічних цілей підприємств відповідно до тенденцій європейського ведення бізнесу. Це призвело до впровадження процесного підходу, який поширюється на всі сфери діяльності підприємства, орієнтація бізнес-процесів до нових стратегічних цілей – всебічне задоволення потреб споживача на внутрішньому та зовнішньому ринках. Організація процесу виробництва та реалізації продукції підприємства прямо залежить від раціональності організації бізнес-процесів від початку закупівлі сировини до збуту готових товарів. Ієрархія бізнес-процесів дозволяє забезпечити розподіл функціональних обов'язків та відповідальності згідно посадових інструкцій та технологічної відповідності. Існуюча інструментальна база дозволяє здійснювати безперервний процес удосконалення бізнес-процесів, вносити корективи та створювати передумови для підвищення ефективності спираючись на оціночні показники бізнес-процесів підприємства [1-4].

**Висновки.** В сучасних умовах мінливого бізнес-середовища, підприємства, організаційна побудова яких базується на функціонально-ієрархічних засадах, не в змозі забезпечити адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни і впровадження відповідних заходів в організації і здійсненні підприємницької діяльності. За таких умов ведення бізнесу більш дієвим слід вважати процесний підхід до управління, який є одним із небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним. Саме тому функціонування українських підприємств відзначаються необхідністю застосування процесного підходу до управління ними.

Основним об'єктом процесного підходу до управління є бізнес-процес, який являє собою спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому задіяні всі ресурси організації, спрямований на задоволення попиту споживачів і максимізацію прибутку. Цей процес має початок (вхід), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, який отримується на виході. Підприємство може мати багато різних бізнес-процесів, які групують в такі великі групи: основні, забезпечуючі, управлінські та бізнес-процеси розвитку.

### Література:

1. Демиденко В. В. Управління бізнеспроцесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
2. Хомик Н. П., Жигалкевич Ж. М. Управління розвитком підприємства на засадах процесного підходу. Актуальні проблеми економіки і управління. 2015. Вип. 9. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14354/1/2015\\_4\\_Homik.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14354/1/2015_4_Homik.pdf)
3. Титикало В. С. Сутність та характеристики процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2020. №1. С. 93–107.
4. Кубанов Р. А. Теоретико-методологічні засади управління якістю житлового будівництва. Теоретико-методологічний базис управління якістю житлового будівництва, підвищення комфортності та екологічності при комплексній забудові територій : монографія / [Новикова І. В.]; за ред. І. В. Новикової. Київ. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2022. Розділ 1. С. 11–50. URL: <https://iino.knuba.edu.ua/images/IINO2022/monografialINO.pdf>
5. Шепиленко В. Теоретичні основи організації бізнес-процесів промислового підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2022. №. 1 (91). С. 39-46.
6. Kubanov R. A. Implementation of the ISO 9000 principles when designing the quality management system of higher education in the university. GISAP: Educational Sciences : Liberal – the issue belongs to the initial stage of the journal foundation, based on scientifically reasonable but quite liberal editorial policy of selection of materials ; Chief Editor – J.D., Prof., Acad. V.V. Pavlov. 2017. № 13. P. 25–28 (Digital Object Identification: <http://dx.doi.org/10.18007/gisap:es.v0i13.1572>).