

УДК 334.716:65.014

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Алла Григорівна ІВАЩЕНКО

*к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства,
Одеський національний політехнічний університет*

Анотація. У статті досліджено питання впливу застосування процесного підходу до управління підприємством на рівень його конкурентоспроможності.

Обґрунтовано необхідність впровадження процесного підходу до організації виробництва та управління діяльністю підприємства, що дозволяє оптимізувати систему його загально-корпоративного управління, зробити її прозорою для керівництва і здатною гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що, у свою чергу, призведе до вдосконалення виробництва та більш ефективного використання матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів підприємства.

Аннотация. В статье исследованы вопросы влияния применения процессного подхода к управлению предприятием на уровень его конкурентоспособности. Обоснована необходимость внедрения процессного подхода к организации производства и управления деятельностью предприятия, что позволяет оптимизировать систему его общего корпоративного управления, сделать ее прозрачной для руководства и способной гибко реагировать на изменения внешней среды, что, в свою очередь, приведет к совершенствованию производства и более эффективному использованию материальных, финансовых и кадровых ресурсов предприятия.

Ключові слова: процесний підхід, конкурентоспроможність, бізнес-процеси, базис системи менеджменту, бенчмаркінг.

Ключевые слова: процессный подход, конкурентоспособность, бизнес-процессы, базис системы менеджмента, бенчмаркинг.

Постановка проблеми. В даний час, щоб бути конкурентоспроможними і міцно закріпитися на ринку, українським підприємствам необхідно активно займатися впровадженням процесного підходу до управління, проводити підготовку та сертифікацію за стандартами ISO серії 9000:2000, автоматизувати свою діяльність за допомогою корпоративних інформаційних систем (SAP R/3, BAAN та ін.), впроваджувати системи стратегічного управління, у тому числі стандартизованих систем якості [14].

Такий похід націлює на необхідність застосування нової організаційної форми управління підприємством, що охоплює всі дії, що стосуються єдиної політики в області якості, на основі якої формуються нові цілі і завдання, що стоять перед окремими структурними одиницями, та їх реалізація за допомогою планування і організації забезпечення якості виробничих процесів і якості їх результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у розробку проблематики

управління виробничими процесами на промисловому підприємстві зробили О. Амоша, Б. Андерсен, А. Афонін, М. Болдрідж, А. Бутенко, Я. Грітанс, А. Гриньов, І. Грузнов, П. Друкер, В. Демінг, Дж. Джуран, Е. Забарна, В. Захарченко, Ф. Кросбі, Т. Конті, Р. Каплан, А. Ковальов, І. Мазур, Н. Нестерчук, Д. Нортон, М. Портер, І. Продіус, М. Робсон, О. Терещенко, Ф. Уллах, Л. Федулова, С. Філіппова, А. Файоль, М. Хаммер, Дж. Чампі, В. Шапиро та низка інших вітчизняних та зарубіжних учених-економістів та практиків.

Разом із тим, проблемам управління розвитком виробничих процесів на промисловому підприємстві, у тому числі на основі використання процесного та структурного підходів до проектування подібних систем приділяється недостатньо уваги. Наразі недостатньо розкрито проблему стійкого розвитку управління виробничими процесами як однієї з важливих підсистем загального управління підприємством, а його організаційно-економічний механізм недостатньо

висвітлюється як інструмент перетворень.

Метою статті є пошук можливостей підвищення рівня конкурентоспроможності та життєздатності підприємства у ринковому середовищі за рахунок впровадження процесного підходу до організації виробництва та управління діяльністю промислового підприємства у напрямку об'єднання його підрозділів і служб процесами з обов'язковою орієнтованістю на конкретного споживача.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Складні та мінливі економічні обставини в нашій країні, конкуренція, що посилюється вимагають від українських підприємств серйозного перегляду принципів і механізмів управління їх діяльністю. Одним з найбільш прогресивних напрямів управлінської модернізації є процесний підхід до управління – це найпопулярніша управлінська концепція. Його впровадження стало одним з найважливіших факторів успіху для багатьох компаній світового рівня, дозволяючи їм домагатися постійного вдосконалення виробництва і більш ефективного використання матеріально-технічного, фінансового та кадрового потенціалу організації.

Цей підхід орієнтований, в першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, які є сукупністю різного роду видів діяльності, кінцевою метою виконання яких є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів. Технологія опису та структурування бізнес-процесів забезпечує прозорість усіх операцій бізнесу, дозволяє виявити можливості збоїв на тому чи іншому етапі виконання робіт, вчасно знайти і виправити помилку.

Мета будь-якого комерційного підприємства – це отримання прибутку. При цьому процес створення вартості знаходиться під впливом законів ринку. Підприємство може вести успішну комерційну діяльність тільки в тому випадку, якщо клієнти, в умовах ринкової конкуренції, приймають і оплачують пропонований їм спектр продуктів і послуг. Одночасно, підприємство саме по собі є складною соціотехнічною системою, схильною до всіляких впливів ринку. Ці зовнішні впливи, разом з цілями підприємства, визначають у результаті організаційну структуру підприємства і порядок ведення його господарської діяльності [6].

Щоб забезпечити свою конкурентоспроможність, підприємству необхідні інструменти керівництва, управління та контролю, а також

прозора модель власного ланцюга створення доданої вартості. Тільки маючи чітке уявлення про структуру своїх бізнес-процесів, компанія здатна проводити їх безперервну і послідовну адаптацію залежно від зміни умов ринку, так як саме бізнес-процеси є, в кінцевому рахунку, предметом будь-яких нововведень [3].

Неструктуровані процеси не можуть бути змінені хоча б через те, що відсутній контроль над взаємозв'язками між окремими процесами з витікаючими з цього непередбачуваними побічними ефектами. Навпаки, чітко позначені процеси виявляють наявні між ними причинно-наслідкові зв'язки і можуть бути адаптовані в контексті господарської діяльності всього підприємства в цілому.

При цьому процес адаптації має бути оперативним і економічним. Щоб забезпечити швидку і менш витратну адаптацію бізнес-процесів підприємства до постійно змінюваних умов господарювання необхідно здійснювати їх постійний менеджмент на основі стандартів ІСО (ISO) серії 9000.

Стандарти ІСО (ISO) серії 9000 являють собою базис системи менеджменту, що забезпечує не більше ніж мінімальний рівень якості (всієї системи менеджменту, а також продукції і послуг у рамках цієї системи), який повинен відповідати очікуванням споживача. Сутність даного стандарту полягає у вимозі розробки, впровадження та підтримки в робочому стані системи менеджменту якості (СМЯ), постійного поліпшення діяльності підприємства з урахуванням потреб усіх зацікавлених сторін. У відповідності з даним стандартом основним критерієм оцінки діяльності організації є задоволеність споживача [11; 14].

Спочатку ідея використання процесного підходу до опису діяльності підприємства розглядалася в теорії адміністративного управління А. Файоля. Подальше поширення даний підхід отримав лише наприкінці ХХ ст., коли застосовуваний функціональний підхід до організації виробництва та управління підприємством перестав бути прогресивним. На підтвердження цього можна навести висловлювання Т. Конті на Міжнародній конференції з проблем якості: «Введення процесного підходу означає відмову від підходу до менеджменту якості на основі бюрократичних процедур на користь більш гнучкого, інтегрованого менеджменту компанії, як «ланцюга цінностей», націлених на оптимізацію результативності і гнучкості її роботи» [4].

Міжнародний досвід показує, що підприємство виробляє продукцію та послуги з розрахунку на задоволення вимог споживача. Ці вимоги включаються в технічні умови (ТУ) або стандарти. Однак виконання технічних умов є необхідною, але недостатньою умовою, оскільки споживачі потребують додаткових гарантій якості. Таку гарантію надають системи менеджменту якості, що доповнюють вимоги до продукту, які підтверджують наявність можливості у підприємства забезпечувати якість продукції (послуг) на постійній основі. У світовій практиці методологія TQM отримала впровадження через широке поширення міжнародних стандартів на системи управління нового покоління. До їх складу в першу чергу відносяться міжнародні стандарти системи менеджменту якості ISO (ICO) серії 9000 [4; 14].

Тотальне, або Загальне, управління якістю – теорія, створена В. Демінгом, Дж. Джураном і Ф. Кросбі. Це структурована система, яка була збудована для задоволення вимог внутрішніх або зовнішніх клієнтів шляхом проведення постійних поліпшень через зміни в організаційній культурі. Вона має на увазі постійну розробку, розвиток і підтримку аспектів якості, вартості, комунікацій та моралі.

Загальне (Тотальне) управління якістю (TQM) передбачає всебічне цілеспрямоване і добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності, починаючи з досліджень і розробок і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням за участю керівництва і службовців усіх рівнів, та раціональне використання технічних можливостей [4; 10].

У методології TQM «процесним» називається, будь-яка діяльність, представлена у формі процесу, що розкривається у взаємозв'язку головних компонентів: виходів, входів, ресурсів [13].

Впровадження TQM припускає використання менеджментом специфічних прийомів і методів, таких як гуртки якості, бенчмаркінг, принципи «шість сигма», скорочення тривалості циклу та безперервне удосконалення:

1. Гурток якості – це невелика група робітників, які вивчають різні методи і прийоми контролю якості. Частина з них займається цим постійно, частина – епізодично, при виникненні проблем на робочих місцях. Кінцевою метою діяльності ГЯ є розвиток у робітника почуття господаря, надання кожному можливості бути вислуханим і визнаним, сприяння робітникові у оволодінні технічними знаннями, створення механізму розширення виробничих завдань.

Гурток складається з керівника і підлеглих йому робітників. При цьому один гурток може бути об'єднаний з іншим. Формування того чи іншого гуртка проводиться відповідно до проблематики, на яку буде спрямована його діяльність. Начальник та майстер є відповідно консультантом та заступником консультанта.

Теми, обрані гуртками, не обмежуються якістю продукції. Вивчаються також проблеми скорочення витрат виробництва, експлуатації та ремонту устаткування, безпеки праці, промислового забруднення та пошуку взаємозамінних ресурсів. У кожному гуртку в середньому досліджується 3–4 проблеми на рік.

2. Бенчмаркінг. Запроваджена у 1979 р компанією Херох практика бенчмаркінгу (контрольних порівнянь) є однією з головних складових TQM і визначається як «безперервний процес оцінки продукції, послуг і практики у порівнянні з конкурентами або компаніями, що є лідерами галузі».

Таким чином, бенчмаркінг – це еталонне тестування, яке є одним з можливих способів ефективної адаптації процесів. Ідентифікація бізнес-процесів, які можуть бути використані в якості еталону, може допомогти підприємству сформулювати процеси, що приносять прибуток.

3. «Шість сигма». Принципи якості «шість сигма» розроблені в компанії «Motorola» у середині 1980-х рр. і згодом отримали розвиток в «General Electric».

Сигма – буква грецького алфавіту, якою в статистиці позначаються відхилення від заданої величини. «Шість сигма» – претензійний стандарт якості, що допускає не більше 3,4 дефектів на мільйон виробів. Фактично це означає, що 99,9997 % часу підприємство працює без браку. Надалі від цього точного визначення відмовилися і «шість сигма» перетворилися на загальну назву підходу до контролю якості, де не робиться ніяких припущень і заохочується постійне прагнення до підвищення якості та зниження витрат.

4. Скорочення тривалості циклу. Поняття «тривалість циклу» відноситься до часу, який потрібен для проходження всіх етапів здійснюваного компанією процесу. Скорочення тривалості циклу сприяє як поліпшенню результатів діяльності компанії в цілому, так і підвищенню якості.

5. Безперервне удосконалення. Японські компанії домоглися надзвичайних успіхів за рахунок того, що віддали перевагу нехай і незначним, але постійним вдосконаленням. Такий підхід отримав назву «безперервне удосконалення» – це

постійне здійснення великого числа малих поліпшень у всіх сферах діяльності організації. Філософія «малих справ» стверджує, що незначні, але безперервні удосконалення, «маленькі кроки» призводять до мети істотно швидше, ніж «великі стрибки». Ніяке удосконалення не може бути незначним. Воно стає основою для нового «кроку» – і так до нескінченності.

Процесний підхід є найважливішою ознакою досконалого управління. Цей підхід, використований в якості базового в міжнародних стандартах ІСО сімейства 9000:2000, насправді не новий. Ще наприкінці 1960-х років була розроблена методологія структурного аналізу і проектування складних систем SADT (Structured analysis and design technique). На початку 1970-х років збройні сили США використовували SADT для моделювання процесів у рамках програми ICAM (Integrated computer-aided manufacturing).

На ринку методологія SADT з'явилася в 1975 році. Пізніше цей підхід до опису процесів був оформлений у вигляді Федерального стандарту США під назвою IDEFO. Мабуть, найбільший інтерес до процесів з'явився після публікацій М. Хаммера і Д. Чампі в середині 1980-х років. У 1988 році процесний підхід було включено у модель премії імені М. Болдріджа, а у 1991 році – в модель досконалого бізнесу Європейської премії якості.

Процесом називають сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює входи на виходи (ІСО 9000:2000). Вихід процесу (продукт) володіє цінністю для споживача. Коли говорять про процесний підхід, то мають на увазі насамперед те, що управління процесом і кожною із робіт, яка входить до його складу (діяльністю, підпроцесом, процесом вторинного або наступних рівнів або функцією) відбувається із застосуванням особливих методичних прийомів, досить добре розроблених, які дозволяють виключити багато помилок [12].

Ці методичні прийоми включають структурування і декомпозицію робіт, вимірювання, аналіз та оцінку рівня управління, безперервне вдосконалення та взаємозв'язок. Системний підхід до управління передбачає розгляд управління організацією як управління системою взаємопов'язаних процесів [1].

Досвід багатьох підприємств показав, що вертикальна організаційна структура не забезпечує конкурентоспроможність. Підрозділи та служби при вертикальній організаційній структурі слабо пов'язані між собою, оскільки знаходяться як би

в умовах конкуренції. Роз'єднаність і вирішення завдань без чіткого узгодження їх з цілями організації не забезпечують ефективність роботи такої структури, незважаючи на наявність висококваліфікованих фахівців. Навпаки, об'єднання підрозділів і служб процесами забезпечує [8].

1. Орієнтування підрозділів і служб на досягнення кінцевого результату, обумовленого загальною метою, оптимізацію процесу в цілому, а не діяльності окремої служби, оцінку внеску в загальну справу кожного з підрозділів, найбільшу сумарну ефективність.

2. Більш чітке сприйняття організацією змін вимог споживачів (основні процеси орієнтовані на споживача, вони починаються з запитів споживачів і закінчуються ними).

3. Можливість пристосовуватися до мінливих зовнішніх умов;

4. Вимірність процесу числовими характеристиками продукції, що випускається, наприклад, такими, як собівартість, тривалість циклу, продуктивність, рівень якості та задоволеність споживачів.

5. Можливість постійного і проривного вдосконалення на основі вимірності процесу. Механізм вдосконалення процесів досить добре відпрацьований і широко застосовується в багатьох організаціях світу, в той час як ієрархічна структура з одним функціональним поділом зазвичай не підлягає вимірюванню, і тому її важко поліпшити.

6. Осяжність усіх сфер діяльності та їх узгодженість.

7. Більш легке управління організацією: скорочується шлях передачі керуючих дій та інформації – як по вертикалі, так і по горизонталі.

8. Об'єднання людей і посилення колективної (командної) роботи, мотивацію.

Досить важливою ознакою процесу є те, що він орієнтований на конкретного споживача. Американський вчений Е. Демінг зазначив, що продукція, отримана на виході, призначається для конкретних споживачів, які й визначають її цінність для себе. Може виявитися, що продукція просто нікому не потрібна, тоді й процес стає марним. Ось чому споживач – завжди найважливіша ланка процесу, і його вимоги повинні бути враховані, як на вході в процес, так і на виході (при виконанні всіх робіт).

Іншим важливим положенням є те, що процес являє собою сукупність робіт, кожна з яких в свою чергу є процесом (функцією). Оптимізація окремих робіт – функцій без ув'язки з усім про-

цесом не може принести скільки-небудь помітних результатів. Розгляд процесів як сукупність функцій часто дозволяє виявити той факт, що деякі з функцій просто не потрібні для отримання кінцевого результату.

Великі втрати, особливо на великих підприємствах, зазвичай відбуваються через неузгоджені дії підрозділів. У ряді випадків до 80 % часу від надходження заявки на продукцію до її відправки споживачеві витрачається на невиробничі операції. Таким чином, за рахунок оптимізації всіх зв'язків між своїми підрозділами, підприємство може створити конкурентну перевагу [8].

Працездатність і ефективність бізнес-системи організації забезпечуються за допомогою зв'язків, які об'єднують цінні види діяльності всередині підприємства із зовнішніми ланцюжками цінностей. Ланцюжок видів діяльності, створюючи цінність, одночасно вимагає витрат на їх здійснення, що, зрозуміло, збільшує вартість продукту. Бізнес стає прибутковим, якщо цінність, яку він створює, перевищує сукупні витрати. Співвідношення цінності продукту до витрат (або загальним витратам споживачів при покупці та користуванні продуктом) є вирішальним фактором конкурентоспроможності [7].

Стратегічна перевага підприємства може бути досягнута не тільки за рахунок оптимізації зв'язків між різними видами його діяльності, а також за рахунок позиціонування, заснованого на використанні відмінних від конкурентів видів діяльності.

Підбір видів діяльності та оптимізація зв'язків (структури процесів) є, таким чином, стратегічним підходом, що забезпечує стійке положення на ринку і високі доходи.

Усі види діяльності повинні виконуватися з можливо більш низькими витратами. Виділяючи та структуруючи процеси, необхідно підпроцеси розглядати з погляду завершеності і можливості вимірювання витрат на їх виконання [7].

У зв'язку з переходом до процесного підходу традиційні способи розрахунку витрат за статтями бюджету (зарплата, матеріали, амортизація і так далі) стають мало пристосованими для аналізу ланцюжка видів діяльності.

У стратегічному менеджменті потрібно визначення конкурентоспроможності таких витрат, як, наприклад, оформлення замовлень, оцінка можливостей постачальників, контроль якості продукції, що надходить і так далі. Це більш складний підхід, але він дозволяє оцінити процес [7].

Порівняння власних витрат з витратами конкурентів стає необхідною частиною аналізу стану організації. Ланцюжок цінностей (сукупність цінних видів діяльності підприємства, які створюють продукт і забезпечують його цінність) і супроводжуючі її витрати дозволяють оцінити кожний з видів діяльності. Потрібно також мати на увазі, що конкурентоспособність компанії залежить не тільки від власних витрат, а й від витрат процесів, утворених іншими (зовнішніми) ланцюжками цінності.

Висновки. Система процесного управління дозволяє оптимізувати систему загального корпоративного управління, зробити її прозорою для керівництва і здатною гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Система процесного управління регламентує [2]:

- порядок планування цілей та діяльності;
- взаємодію між процесами та підрозділами підприємства;
- відповідальність і повноваження посадових осіб, в т. ч. власників процесів;
- порядок роботи і дій у нештатних ситуаціях;
- порядок і форми звітності перед вищим керівництвом;
- систему показників, що характеризують результативність та ефективність діяльності підприємства в цілому і його процесів;
- порядок розгляду результатів діяльності та прийняття управлінських рішень щодо усунення відхилень і досягнення планових показників.

Впровадження на підприємстві системи управління бізнес-процесами в першу чергу має на увазі роботу з опису та регламентації бізнес-процесів, в рамках якої [5]:

- а) проводиться розподіл відповідальності за результати робіт, що входять до складу процесів;
- б) визначається система взаємодії процесів між собою і з зовнішніми постачальниками і споживачами;
- в) визначається перелік документації, необхідної для функціонування процесів (інструкції, порядки, положення, методики, посадові інструкції тощо);
- г) складається графік розробки та впровадження цієї документації;
- д) встановлюються показники діяльності процесів, способи і форми збору інформації та порядок звітності перед керівниками;
- е) визначаються межі показників, що харак-

теризують нормальний перебіг процесів;

ж) встановлюються критерії, за якими починається робота щодо усунення причин відхилення.

Але не слід забувати, що процесний підхід, що є однією з найпопулярніших управлінських концепцій, не так просто впровадити на практиці. Є різні методи його впровадження, що відрізняються послідовністю і змістом етапів створен-

ня процесно-орієнтованої системи управління. Одним з найвідоміших підходів є методологія, запропонована М. Хаммером і Д. Чампі і відома як «Реінжиніринг бізнес-процесів – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в ключових для сучасного бізнесу показниках результативності» [9].

Список використаних джерел

1. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннели Д. Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — 8-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2000. — XXVI, 662 с.
2. Глущенко Л. Д. Підвищення ефективності реалізації високотехнологічних проектів у промисловості: [моногр.] / В. И. Захарченко, Л. Д. Глущенко. — Вінниця: ТОВ «Видавництво – Друкарня Діло», 2013. — 152 с.
3. Городецька Т. Б. Інноваційний потенціал промислових підприємств та напрями підвищення його результативності / Т. Б. Городецька, О. Г. Іващенко // Міжвузівський збірник (за галузями знань «Машинобудування та металообробка», «Інженерна механіка», «Металургія та матеріалознавство». — Луцьк, 2014. — Вип. 47. — С. 27–37.
4. Джордж С., Ваймерскірх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в компаниях (TQM). — СПб : Виктория плюс, 2002. — 256 с.
5. Іващенко А. Г. Управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства на засадах проектного підходу до виробничих процесів: монографія / А. Г. Іващенко. — Донецьк : Вид-во «Ноулідж», 2013. — 150 с.
6. Менеджмент процессов. Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна; [пер. с нем.]. — М. : Эксмо, 2007. — 384 с.
7. Портер М. Конкуренция.: Пер.с англ. Учеб. пособие. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. — 495 с.
8. Процессы управления организацией / В. Ф. Корольков, В. В. Брагин. – Ярославль : Яртелеком, 2001. — 416 с., 8 л. цв. ил. — (Совершенный бизнес). — Библиогр.: с. 395-408.
9. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи ; пер. с англ. [Ю. Е. Корнилович]. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 286 с.
10. Тепман Л. Н. Управление качеством: учеб. пособие. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 352 с.
11. Шокина Л. И. Оценка качества менеджмента компаний: учеб. пособие. — М. : КНОРУС, 2007. — 344 с.
12. Юрчак Е. А., Година Н. Ф. Вплив процесного підходу на роботу підприємств [Електронний ресурс] / Портал магістрів ДонНТУ, — <http://masters.donntu.org/2007/mech/urchak/diss/index.htm>.
13. Shewhart W. Economic Control of Quality of Manufactured Product. New York: D. Van Nostrakd Co., 2001. pp. 53–54.
14. ISO 9000:2000 Система управління якістю – Основні положення та словник.