РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ
PROCESSES IN ENTERPRISE MANAGEMENT

У статті розглянуто сукупність термінів, що використовуються у менеджменті для відображення управлінського підходу, який ґрунтується на загальній теорії процесів. Запропоновано розмежовувати терміни залежно від рівня об'єкту управління. З цією метою уточнено відмінності між термінами «процес» та «бізнес-процес». Це дозволяє відокремити підхід до управління усім підприємством на основі представлення його як сукупності процесів та окремим процесом, що враховує його параметри. Також необхідно відмежовувати підхід, що ґрунтується на представленні управлінського впливу на будь-який із об'єктів управління у вигляді сукупності процесів. Уточнено взаємозв'язок та взаємовідношення термінів «бізнес-процес» та «проект». Вказано на доцільність розгляду проектів, як елементу управління, що може бути присутній у ситуаційному, системному, функціональному підходах.
Ключові слова: *процес, процесне управління, бізнес-процес, управління бізнес-процесом, проект.*

The article considers a set of terms used in management to reflect a management approach based on the general theory of processes. Ukrainian scientists use the terms "process" and "business process" interchangeably in scientific research on this topic. Taking into account the existing proposals regarding the delimitation of the above, it is proposed to understand business processes as a type of processes that should be separated to denote processes that result in economic values and social effects and that collectively reflect the economic activity of the business entity. Business processes are divided to reflect the system of processes occurring in the enterprise as objects of different levels of management. It is proposed to differentiate the terms depending on the level of the management object. The term "process approach to management" or "process-oriented approach to management" is used to denote the approach to enterprise management. A key feature of this approach is the use of the term "process" to reflect the entire set of processes occurring at the enterprise. This approach extends not only to the display of the management object as a set of processes ("process management"). On the basis of systems theory, it is also possible to structure the management system itself, that is, management influence. In this case, it is appropriate to talk about "process-structured management". At the same time, the smallest object of management in the process approach to management should be considered a specific process of a certain orientation. The term "process management" or, more often, "business process management" is used to denote management activities related to it. To use a managerial approach, it is important to be aware of the relationship between the terms "project" and "process". Projects can and should be used within process, functional, situational or system approaches. Their feature is that they should be used to solve important, but one-time unique tasks. At the same time, it is incorrect and inappropriate to consider the business process as a component of a certain project impractical.
Key words: *process, process management, business process, business process management, project.*

УДК 338:512
DOI: https://doi.org/10.32782/bses.79-7

Абушов Т.А.
аспірант,
Хмельницький національний університет

Abushov Teymur
Khmelnytskyi National University

Постановка проблеми. Прагнення підвищити ефективність управлінського впливу менеджменту на господарську діяльність підприємства зумовлює постійний пошук нових або удосконалення існуючих підходів, методів до управління. Мова йде як про управління підприємством вцілому, так і окремими напрямом його діяльності. У 60-х роках ХХ ст. було запропоновано загальну теорію процесів, що стало поштовхом до використання поняття «процес» в управлінні. Сьогодні процесний підхід в управлінні підприємством прийнято вважати одним із базових поряд із ситуаційним, функціональним та системним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Можливість використання термінології та принципів теорії процесів щодо різних аспектів управління спровокувала численну кількість досліджень за вказаною темою. Частина із них, робота Гвоздь М. Я. та Мицько В. І. [1], зосереджена на порівнянні загальних підходів до управління підприємством, встановленні їх переваг та недоліків. Досить велику групу досліджень становлять ті, які сфокусовані на управлінні бізнес-процесами, їх оптимізації, у тому числі праці Гальків Л. І., Грищука Д. В., Коюди В. О., Миронової О. О. [2–4].

Робота Жувагіної І.О., Замарайкіної Т.С. присвячено використанню різноманітних комбінацій підходів в управлінні або ж використанню їх для певних сфер господарської діяльності чи підприємств певних галузей [5]. Брінь П. В., Абуд А. Х. А. [6], Кузнецова І. О. [7], Кузьмін О. Є. [8] зосередилась на розмежуванні термінів, що пов'язані із використанням процесів в управлінні.

Незважаючи на таку увагу науковців, все ще залишаються недослідженими питання щодо співвідношення та взаємозв'язку між термінами, які використовуються для відображення використання теорії процесів в менеджменті підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є уточнення термінології, що базується на використанні

теорії процесів для позначення управлінського впливу на господарську діяльність підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із базових підходів в управлінні сьогодні прийнято вважити підхід, ключовою категорією якого є поняття «процес».

З метою кращого визначення та відображення сутності процесу, дослідники виділяють його ключові ознаки, до таких яких пропонують відносити наступні твердження [4]:

– процес не ототожнюється з рухом – навпаки, рух є складовою процесу, який може включати «рух руху»;

– процес є двобічним – тобто має не менш ніж дві протилежні сторони;

– процес містить кількісно-якісний перехід;

– процесу властива ознака невизначеності, яка проявляється під час переходу від однієї сторони процесу до іншої;

– процес відображає зміни загалом.

У наукових публікаціях поряд із терміном «процес» часто вживають термін «бізнес-процес». Окремі науковці наполягають на тому, що в англомовних джерелах у словосполученні «бізнес-процес» перше слово використовується тільки для того, щоб відокремити процеси, які мають пряме відношення до створення економічної цінності (споживчої вартості) від інших процесів: хімічних, фізичних, математичних, природних, екологічних тощо [2].

На думку Коюди В. О., процес це – це сукупність послідовних дій чи послідовна зміна предметів і явищ, станів об'єкта в часі, спрямованих на досягнення певного (очікуваного) результату. Відмінною особливістю бізнес-процесу є його бізнесспрямованість у будь-якій господарській діяльності та отримання прибутку (чи доходу) на основі ефективного використання потенціалу підприємства [3]. Таке пояснення, на нашу думку, має певні недоліки, адже підприємство можна представити через досить велику кількість процесів не усі із яких в результаті дають прибуток (чи дохід). Так, прийнято виділяти процеси, пов'язані з обслуговуванням виробництва, які безумовно відносяться до господарських, але кінцевим результатом яких може бути послуга для внутрішнього «споживання», наприклад зберігання продукції, товарів, матеріалів тощо.

В окремих роботах вважається, що бізнес-процеси характеризуються також «координованістю і керованістю у розумінні теорії менеджменту; окрім економічних цінностей вони продукують й соціальні ефекти» [2]. Даний підхід вказує на можливість отримання соціальних ефектів, поряд із економічними цінностями, про що було зазначено вище. Однак, не зовсім коректним, на нашу думку, є відокремлення координованості та керованості як особливостей бізнес-процесів. Адже, у такому випадку будь-який процес, наприклад соціальний чи хімічний, повинен бути некерованим або некоординованим.

Таким чином, на нашу думку, бізнес- процеси є різновидом із процесів, що відокремлюється для позначення процесів, в результаті яких отримуються економічні цінності та соціальні ефекти і які у сукупності відображають господарську діяльність економічного суб'єкта. Бізнес-процеси відокремлюються для відображення системи процесів, що мають місце на підприємстві у якості об'єктів управління різних рівнів.

Виділення процесу як об'єкта управління, дозволяє представити підприємство не лише як сукупність служб і відділів, що виконують певні функції, а як мережу бізнес-процесів [2]. Для позначення управлінського впливу на об'єкт управління через призму розуміння господарської діяльності підприємства як процесу, запропоновано ряд термінів, які мають різне лексичне значення.

Так, різні дослідники використовують поняття «управління бізнес-процесом», «процесне управління», «процесно орієнтоване управління».

У роботі Кузнєцової І. О. концепція «процесного управління» або «процесно-орієнтованого управління» розглядається як одна із сучасних концепцій процесного підходу [7], в основу якої покладено виділення бізнес-процесів в організації та управління ними. У межах описаного підходу науковці визначають два його типи [7]:

– сполучення бізнес-процесів з існуючою функціонально-ієрархічною структурою. При його використанні в організації виділяють сітку бізнес-процесів, які охоплюють всі види діяльності підприємства. В цьому випадку мережа бізнес-процесів прив'язується до функціональних підрозділів, тобто вони співпадають;

– виділення в організації наскрізних процесів, не прив'язаних до меж підрозділів. При його реалізації створюють наскрізні бізнес-процеси, які повністю або частково включають діяльність різних функціональних структурних підрозділів організації. Процеси будують відповідно до ланцюга цінностей.

Гвоздь М. Я., Мицько В. І. у своїй роботі зазначають, що можна виділити такі трактування процесного підходу до організації управління [1]:

1) трансформація діяльності підприємств у ланцюжки наскрізних процесів, які пронизують організацію від входу до виходу;

2) побудова системи процесів та, відповідно, реорганізація системи управління, скоригована на вимоги процесного підходу.

При цьому наголошується, що важливим моментом в обох трактуваннях науковцями процесного підходу є діяльність підприємств через призму взаємопов'язаних та взаємодіючих бізнес-процесів [1].

Під процесним підходом до організації й управління діяльністю підприємства розуміється [5]:

– орієнтація діяльності підприємства на бізнес-процеси;

– орієнтація системи управління підприємством на управління кожним бізнес-процесом окремо і всіма бізнес-процесами в цілому;

– орієнтація системи якості підприємства на забезпечення якості технологій виконання бізнес-процесів, у рамках існуючої або перспективної організаційно-штатної структури й організаційної культури підприємства.

Ще інший підхід передбачено у ряді досліджень, що здавалось би розглядають ті ж самі підходи до управління (системний, ситуаційний, функціональний, комплексний), але інший зміст вкладають у це поняття. Зокрема, на думку Кузьміна О. Є. процесно-структурований менеджмент ґрунтується на концепції, відповідно до якої система управління підприємством розглядається «як процес, що є послідовністю певних завершених етапів (реалізація конкретних функцій менеджменту; формування методів менеджменту; формалізація методів менеджменту; забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва), кожен з яких має свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації у відповідних умовах функціонування [8].

Вказане визначення не повторює попередні. Більше того, у вигляді процесу представлено сам механізм управлінського впливу на об'єкт управління, а не лише діяльність певного підприємства.

На нашу думку, необхідно розмежовувати терміни «управління бізнес-процесом», «процесне управління». Так, автори Гальків Л. І., Грищук Д. В. [2] зазначають, що «перше поняття віддзеркалює управління основними параметрами бізнес-процесів». Тобто управлінський вплив зосереджений на певному бізнес-процесі, що передбачає реалізацію щодо нього усіх загальних функцій управління з метою отримання позитивних результатів, що відрізняються у кожному із бізнес-процесів.

Процесне управління можна трактувати як [2]:

– сукупність принципів і механізмів, що спрямовані на формування та оптимізацію системи бізнес-процесів з метою зростання споживчої цінності продукції для клієнтів;

– управління на основі виділених (ідентифікованих), описаних, узгоджених між собою бізнес-процесів;

– як сукупність взаємопов'язаних дій, які реалізуються на підприємстві через функції менеджменту і орієнтуються на бізнес-процеси» [2].

Гальків Л. І., Грищук Д. В визначають бізнес-процес як «керовану, скоординовану, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих процедур (операцій, завдань, функцій, робіт, видів діяльності, дій, підпроцесів, заходів, етапів тощо), що мають своїх постачальників і споживачів, оперують певними ресурсами – технологічними, часовими, людськими, інформаційними, фінансовими тощо – і, трансформуючи входи у виходи, продукують соціально-економічні ефекти» [2].

Особливістю даного визначення є перелік наведених видів ресурсів, які не відповідають класичному їх поділі, адже з одного боку автори виділяють сукупне, збірне поняття технологічних ресурсів, та в той же час відокремлюють фінансові, людські ресурси. Виникає питання, які ресурси віднесено до технологічних. Крім того, автори говорять про часові ресурси, які мають цінність у виробничому аспекті саме із точки зору застосування наявних технологій. Час також має значення при інших бізнес-процесах, наприклад у маркетингу, логістиці. Однак, все ж таки є певна неспівставність у рівнях класифікації ресурсів. Проте варто зауважити, що автори відокремили інформаційні ресурси, які набули великого значення у сучасній економіці. Інформаційні ресурси важливі у контексті прийняття правильних управлінських рішень. Крім того, достатність інформаційних ресурсів може істотно вплинути на час (ресурс часу), зменшивши часовий інтервал потрібний для певного процесу. У той же час відсутність потрібних даних викликає потребу у додаткових дослідженнях, зборі даних, що збільшує час, необхідний для реалізації процесу.

Існує певна нечіткість у розмежуванні термінів «бізнес-процес» та «проект». У своєму дослідженні Брінь П. В. та Абуд А.Х.А. [6] здійснили аналіз трактувань терміну «проект», на основі чого виділили такі риси проєкту, як документарна оформленість, результативність, структурна складність, стратегічність, унікальність, обмеженість у часі, обмеженість ресурсів, інноваційність, невизначеність, наявність керівництва та команди проєкту.

Авторами запропоновано власне трактування терміну «проект» – це документально оформлений, обмежений у часі комплекс дій, спрямований на досягнення цілей та/або унікального результату шляхом використання обмежених ресурсів; реалізація проєкту завжди пов'язана з високим рівнем невизначеності; управління проєктом здійснюється керуючим проєкту, який формує команду проєкту, яка припиняє своє існування після завершення проєкту [6]. Варто зауважити, що у своїй роботі дослідники також запропонували спільні риси та відмінності між «проектом» та «бізнес-процесом». Однак варто зауважити, що при аналізі автори, на нашу думку, допустили певні неточності. Зокрема, наведені у визначеннях проекту слова «задачі», «дії», «активності», «завдання», «захід» запропоновано ототожнювати із терміном «бізнес-процес».

Таблиця 1

Спільні та відмінні риси між проектом та бізнес-процесом

Проект	Спільне	Бізнес-процес
Одноразовість, унікальність; висока ступінь невизначеності; Інноваційність; Регламентується ISO 21500; Наявність керівника проекту та проектної команди	Необхідність забезпечення ресурсами; Результативність; Документальна оформленість; Часова обмеженість; Наявність цілей; Структурність, можуть включати інші процеси	Повторюваність, циклічність; Висока передбачуваність результату; Стандартність; ISO 9000; Наявні посадові інструкції

Джерело: [6]

Таке твердження є помилковим. Адже, проаналізовані визначення проекту містять вказаний перелік слів, що застосовані для позначення частин від цілого (цілим при цьому є «проект»). У той же час у самій роботі автори звертають увагу на характеристики процесу, які дозволяють стверджувати, що бізнес-процес є поняттям, що застосовується для позначення постійної повторюваної сукупності дій, які не можуть бути елементом проекту, адже проект має чіткі часові та інші ресурсні обмеження.

На нашу думку, у межах процесного (а також функціонального, ситуаційного чи системного підходів) можуть використовуватися проекти для вирішення важливих, але разових, унікальних завдань. При цьому жодним чином не можна розглядати бізнес-процес як управлінську одиницю у якості складової певного проекту.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, на нашу думку, для позначення підходу в управлінні підприємством застосовується термін «процесний підхід до управління» або ж процесно-орієнтований підхід до управління. Ключовою особливістю якого є використання терміну процес (відповідно до загальної теорії процесів) для відображення усієї сукупності процесів, що відбуваються на підприємстві. При цьому варто звернути увагу, що такий підхід поширюються не лише на відображення об'єкту управління у якості сукупності процесів («процесне управління»). На основі теорії систем може бути структуровано саму систему управління, тобто управлінський вплив у такому випадку мова йде про «процесно-структурований менеджмент». Водночас найменшим об'єктом управління при процесному підході до управління потрібно розглядати певний процес різного спрямування, для позначення діяльності менеджменту щодо якого використовуються термін «управління процесом», або найчастіше управління «бізнес-процесом».

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гвоздь М. Я., Мицько В. І. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика.* 2014. № 811. С. 56–62.

2. Гальків Л. І., Грищук Д. В. До питання генезису поняття «бізнес-процес». *Сталий розвиток економіки*. 2016, № 3 [32], С. 86–91.

3. Коюда В. О. Характеристика та наповнюваність бізнес-процесів як бази ефективного використання потенціалу підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».* 2018, Вип. 1–1 (44), С. 140–147.

4. Миронова О. О. Зміст і основні параметри бізнес-процесів. URL: http://www.rusnauka.com/6_PNI_2012/Economics/6_102471.doc.htm.

5. Жувагіна І. О., Замарайкіна Т. С. Потенціал торговельного підприємства: загальнонаукові підходи до формування та реалізації. *Modern problems and ways of their solution in science, transport, production and education,* 2019. URL: https://www.sworld.com.ua/konferua13/23.pdf.

6. Брінь П.В., Абуд А. Х. А. Сучасне трактування поняття «проєкт» та його відмінність від бізнес-процесу. *Науково-практичний журнал "Причорноморські економічні студії*", 2019, Вип. 48–2. С. 20–26.

7. Кузнецова І. О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 64–68.

8. Кузьмін О. Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка: реалії часу*. 2012, № 2 (3), С. 7–16.

REFERENCES:

1. Hvozd M. Ia., Mytsko V. I. (2014) Problemy ta perevahy vykorystannia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia mashynobudivnymy pidpryiemstvamy. [Problems and advantages of using a process approach to the management of machine-building enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Lohistyka* [Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Logistics], no. 811, p. 56–62.

2. Halkiv L. I., Hryshchuk D. V. (2016) Do pytannia henezysu poniattia «biznes-protses» [To the question of the genesis of the concept of "business process"]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable economic development], no. 3 [32], pp. 86–91.

3. Koiuda V. O. (2018) Kharakterystyka ta napovniuvanist biznes-protsesiv yak bazy efektyvnoho vyko-

rystannia potentsialu pidpryiemstva [Characteristics and content of business processes as a basis for effective use of the company's potential]. *Naukovo-vyrobnychyi zhurnal «Biznes-navihator»* [Scientific and industrial magazine "Business-navigator"], issue. 1–1 (44), pp. 140–147.

4. Myronova O. O. Zmist i osnovni parametry biznes-protsesiv [Content and main parameters of business processes]. Available at: http://www.rusnauka.com/6_PNI_2012/Economics/6_102471.doc.htm.

5. Zhuvahina I. O., Zamaraikina T. S. (2019). Potentsial torhovelnoho pidpryiemstva: zahalnonaukovi pidkhody do formuvannia ta realizatsii [The potential of a trade enterprise: general scientific approaches to formation and implementation]. *Modern problems and ways of their solution in science, transport, production and education*. Available at: https://www.sworld.com.ua/konferua13/23.pdf.

6. Brin P. V., Abud A. Kh. A. (2019). Suchasne traktuvannia poniattia «proiekt» ta yoho vidminnist vid biznes-protsesu [Modern interpretation of the concept of "project" and its difference from a business process]. *Naukovo-praktychnyi zhurnal "Prychornomorski ekonomichni studii"* [Scientific and practical journal "Black Sea Economic Studies"], issue. 48–2, pp. 20–26.

7. Kuznetsova I. O. (2011). Paradyhmy protsesnoho pidkhodu v menedzhmenti: sutnist ta protyrichchia [Paradigms of the process approach in management: essence and contradictions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of the Khmelnytskyi National University], no 2, tom. 2, pp. 64–68.

8. Kuzmin O. Ie. (2012). Kontseptsiia ta evoliutsiia protsesno-strukturovanoho menedzhmentu [Concept and evolution of process-structured management]. *Ekonomika: realii chasu* [Economy: realities of time], no. 2 (3), pp. 7–16.