

## ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 65.0 (075.8)

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук,

СУКАЧ Ю.О., канд. екон. наук,

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

### ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*Анотація.* У даній статті вирішується важливе завдання обґрунтування основних етапів впровадження процесного підходу до управління підприємствами. Основними цілями дослідження є визначення основних видів робіт, встановлення змісту та послідовності їх виконання для реалізації процесного управління. Авторами запропоновано етапи впровадження та реалізації процесного підходу до управління, які згруповано у три блоки: проектування робіт із впровадження системи процесного управління, розробка системи процесного управління та організація системи підтримки впровадження процесного підходу. При цьому розробка системи процесного управління здійснюється у три стадії: формування, реалізації та удосконалення. Результати дослідження можуть бути використані при розробці систем управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, реалізації програм постійного поліпшення бізнес-процесів, реструктуризації підприємств тощо. Перехід до процесного управління за пропонованими етапами дозволить структурувати діяльність по процесах, сформувавши систему менеджменту бізнес-процесів, оптимізувати організаційну структуру управління, що в цілому забезпечить підвищення ефективності функціонування сучасних підприємств.

*Ключові слова:* процесний підхід до управління, бізнес-процес, система процесного управління, менеджмент бізнес-процесів, поліпшення бізнес-процесів.

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. екон. наук,

СУКАЧ Ю.А., канд. екон. наук,

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет*

### ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

*Аннотация.* В данной статье решается важная задача обоснования основных этапов внедрения процессного подхода к управлению предприятиями. Основными целями исследования являются определение основных видов работ, установление содержания и последовательности их выполнения для реализации процессного управления. Авторами предложены этапы внедрения и реализации процессного подхода к управлению, которые

сгруппированы в три блока: проектирование работ по внедрению системы процессного управления, разработка системы процессного управления и организация системы поддержки внедрения процессного подхода. При этом разработка системы процессного управления осуществляется в три стадии: формирования, реализации и совершенствования. Результаты исследования могут быть использованы при разработке систем управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, реализации программ постоянного улучшения бизнес-процессов, реструктуризации предприятий и т.д. Переход к процессному управлению по предлагаемым этапам позволит структурировать деятельность по процессам, сформировать систему менеджмента бизнес-процессов, оптимизировать организационную структуру управления, что в целом обеспечит повышение эффективности функционирования современных предприятий.

**Ключевые слова:** процессный подход к управлению, бизнес-процесс, система процессного управления, менеджмент бизнес-процессов, улучшение бизнес-процессов.

O. KRYVORUCHKO, D. Sc. (Econ.),  
Yu. SUKACH, Cand. Sc. (Econ.),  
*Kharkiv National Automobile and Highway University*

## STAGES OF IMPLEMENTATION OF THE PROCESS APPROACH TO FACTORY MANAGEMENT

**Abstract.** *Main stages of implementation of the process approach to factory management have been considered in this paper. The principal objective of the present research is to specify the main types of activities required for the implementation of process management, as well as to determine their content and the sequence of their execution. The authors proposed the following stages of implementation and realization of the process approach to management, which are grouped into three blocks: planning the activities aimed at the process management system implementation, developing the process management system and organizing the support system for the implementation of the process approach. In addition, development of the process management system should be carried out in three stages: formation, implementation and improvement. The results of the present research can be used for the development of quality management systems, business process reengineering activities, implementation of programs of business process continuous improvement, enterprise restructuring activities, etc. Transition to the process management, executed in the stages which were proposed, will allow structuring all activities according to the processes, forming a business process management system, optimizing the organizational structure of the management, which, in its turn, will provide for the increased efficiency of modern enterprises.*

**Key words:** *process approach to management, business process, process management system, business process management, business process improvement.*

**Постановка проблеми.** На сьогодні все більшої актуальності набуває теза про те, що для результативного й ефективного функціонування організація повинна розглядати діяльність із виробництва

продукції (послуг) і управління як сукупність взаємопов'язаних процесів, а процес – як набір цілеспрямованих операцій, які перетворюють входи у виходи і мають своїх постачальників та споживачів. У зв'язку з цим кардинально змінюється підхід до управління – від функціонального до процесного, який передбачає ідентифікацію процесів, визначення чіткої відповідальності за їх виконання та результати, організацію ресурсного забезпечення процесів, встановлення критеріїв ефективності виконання процесів тощо.

Використання процесного підходу є базовим принципом формування системи управління якістю, впровадження таких концепцій як реінжиніринг бізнес-процесів, безперервне поліпшення бізнес-процесів, всезагальний менеджмент якості, збалансована система показників, цикл Шухарта-Демінга тощо, які сьогодні набувають особливого поширення серед вітчизняних підприємств. При цьому діяльність із реалізації вказаних концепцій носить фрагментарний характер і орієнтована на виконання одиничних проектів з удосконалення, реорганізації чи реструктуризації діяльності підприємств, підвищення їх ефективності шляхом визначення стратегії та показників досягнення через призму бізнес-процесів тощо. Однак максимальна ефективність впровадження процесного підходу до управління досягається за умови не тільки опису та моделювання бізнес-процесів, їх оптимізації та удосконалення, а й реалізації комплексу заходів від розробки відповідної системи менеджменту до формування процесних організаційних структур управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасній літературі [1–7] визначаються такі підходи до впровадження процесного управління: виділення в організації «наскрізних» бізнес-процесів або крос-функціональне вирішення проблем; створення процесної структури підприємства; «повний» або системний підхід, який передбачає опис та управління бізнес-процесами. Цілі, завдання та результати впровадження процесного управління в рамках кожного із зазначених підходів відрізняються, а отже, є відмінності у змісті та послідовності етапів їх реалізації.

Перший підхід до впровадження процесного управління передбачає виділення в організації «наскрізних» процесів, їх опис і подальшу реорганізацію [6]. При цьому процес визначається як цілеспрямована послідовність операцій (робіт, процедур), що приво-

дить до заданого кінцевого результату – виходу процесу. При використанні даного визначення опис процесу є визначенням послідовності робіт, що виконуються по чергово в різних підрозділах підприємства (часто з різних функціональних напрямів), виконавців, вхідних і вихідних документів тощо. Цей підхід має широке використання при реалізації програм з реорганізації діяльності та реінжинірингу бізнес-процесів і реалізується за наступними етапами [2, 5, 8]: створення опису процесів (моделі) «як є»; аналіз моделей «як є»; розробка моделі «як має бути»; реорганізація реальної діяльності на основі моделей «як має бути».

Вказаний перелік робіт деталізується у роботі [9] і, на думку автора, впровадження процесного підходу здійснюється за такими етапами: проектування (інжиніринг) / удосконалення процесу та визначення / корегування показників його ефективності (тобто даний етап відповідає плануванню структури процесів); впровадження вдосконаленого процесу в повсякденну практику (відповідає фазі реалізації); облік і контроль значень показників ефективності процесу (відповідає фазі оцінки); аналіз відхилень фактичних значень показників ефективності процесу від запланованих та прийняття рішень про напрями подальшого удосконалення процесу (відповідає фазі удосконалення). Тобто основний акцент робиться на визначенні структури процесів, їх оцінці та удосконаленні з метою усунення встановлених невідповідностей або «вузьких» місць функціонування бізнес-процесів.

Отже, крос-функціональний підхід передбачає створення певних робочих груп, головним завданням яких є вирішення проблем, що виникають у різних функціональних сферах діяльності, задіяних в реалізації наскрізного бізнес-процесу. Тобто такий підхід орієнтований на виконання разових проектів з поліпшення операційних ланцюгів всередині організації, реорганізацію окремих процесів з метою їх поліпшення і не враховує управлінських аспектів (визначення управлінських функцій та формування відповідної системи менеджменту, розподіл відповідальності за їх реалізацію, побудова процесних організаційних структур управління тощо).

Дані питання вирішуються при використанні повного або системного підходу, який, у свою чергу, передбачає «комплексний системний розгляд діяльності організації як сукупності процесів, роз-

робку системи управління процесами з використанням принципів ISO серії 9000:2000» [6]. Ідею системного підходу до опису бізнес-процесів та формування відповідної системи управління розвинули у своїх працях Є.Г. Єліферов та В.В. Репін. У підручнику [4] авторами пропонується концептуальна схема управління процесом, який має входи і виходи. Для його реалізації використовуються ресурси (персонал, обладнання, інфраструктура, середовище тощо). Управління процесом здійснюється власником – посадовою особою, яка має у своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне й апаратне забезпечення, інформацію про бізнес-процеси, управляє ходом їх реалізації і несе відповідальність за результати та ефективність функціонування. На основі даної концептуальної схеми пропонується схема системи управління підприємством, що базується на процесному підході [4].

При цьому власник як суб'єкт управління наділений певними засобами: виконання процесу (документація, що регламентує хід виконання процесу) та управління ресурсами процесу (документація, що регламентує управління ресурсами). Тим самим приділяється увага не обґрунтуванню конкретних функцій управління бізнес-процесами, а визначенню засобів їх реалізації (отриманню оперативної управлінської інформації, її аналізу, розробці оперативних управлінських рішень, заходів з поліпшення процесів, аналізу оперативної інформації про відхилення у виконанні процесів тощо). Крім того, незважаючи на значні наукові розробки, які торкаються питань управління бізнес-процесами, автори не приділяють уваги питанням оцінки бізнес-процесів, їх удосконалення, необхідності регламентації функціонування тощо, а також обґрунтуванню етапів впровадження процесного підходу з визначенням змісту та послідовності їх реалізації.

Чітко визначені етапи, послідовність виконання яких приведе до ефективного впровадження процесного підходу до управління, описані у стандартах з управління якістю, а саме [10, с. 2]:

- визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їх застосування на всіх рівнях в організації;
- визначити послідовність та взаємодію цих процесів;
- визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування цих процесів та управління ними;

- забезпечити наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримання функціонування та моніторингу цих процесів;
- здійснювати моніторинг, вимірювання та аналізування цих процесів;
- вживати заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів.

Поданий перелік робіт дещо доповнюється у навчальному посібнику [2, с. 158]. Автори вказують на необхідність визначення цілей бізнес-процесів, встановлення меж процесів, їх входів і виходів, розробки документації на процеси (процедур, регламентів, карт, схем тощо), здійснення удосконалення процесів на основі циклу Демінга (циклу PDCA). Зазначені види робіт пропонується здійснювати у такій послідовності [2, с. 223]:

1-й етап. Ідентифікація бізнес-процесів (розробка концептуальної моделі бізнес-процесів, вибір критеріїв ідентифікації бізнес-процесів, ідентифікація основних і допоміжних процесів, формування і затвердження повного складу бізнес-процесів, визначення ключових і критичних бізнес-процесів).

2-й етап. Розгортання бізнес-процесів (призначення власників і керівників бізнес-процесів, визначення основних характеристик процесів, опис бізнес-процесів, встановлення управлінських циклів бізнес-процесів).

3-й етап. Документування бізнес-процесів (визначення складу документації, розробка документованих процедур і карт процесів, визначення форм бізнес-процесів).

4-й етап. Визначення послідовності і взаємозв'язку бізнес-процесів (формування матриці розподілу повноважень і відповідальності при виконанні бізнес-процесів, побудування схеми взаємодії бізнес-процесів).

5-й етап. Поліпшення бізнес-процесів (вимірювання бізнес-процесів, аналіз, оцінка, вибір стратегії й методів поліпшення бізнес-процесів).

Такий перелік робіт найбільш повно охоплює процес реалізації процесного управління. Автори акцентують увагу на необхідності призначення власників процесів, відповідальних за їх планування, аналіз і поліпшення, встановлення цілей, розробки необхідної документації та удосконалення процесів, тим самим підкреслюючи

необхідність урахування управлінського (формування системи менеджменту бізнес-процесів, визначення основних функцій управління бізнес-процесами тощо) та організаційного (організація документообігу, автоматизація бізнес-процесів тощо) аспектів впровадження процесного управління.

Разом з тим, по-перше, не враховано необхідність оцінки ефективності впровадження процесного підходу та формування організаційних структур, орієнтованих на менеджмент бізнес-процесів, оскільки автори обмежуються лише призначенням власників процесів, розподілом відповідальності за їх виконання та управління.

Реалізація повного (системного) підходу тісно пов'язана з формуванням процесних організаційних структур управління, основними перевагами яких є: можливість визначення меж процесів (за входами/виходами, виконуваних функцій підрозділів); встановлення взаємодії процесів у рамках мережі (системи) процесів підприємства; призначення власників процесів, що відповідають за результативність і ефективність кожного процесу. Обґрунтування необхідності формування даних структур та певні рекомендації щодо їх впровадження знаходимо в роботах [1, 4, 7, 11–14]. Побудування процесних оргструктур є актуальним питанням і в практичній діяльності підприємств.

Однак, на думку автора, некоректно впровадження процесного підходу обмежувати лише формуванням організаційних структур, оскільки визначення відповідних організаційних одиниць повинно ґрунтуватись на чітко визначених процесах, управлінських функціях, встановленні й розподілі відповідальності за виконання даних функцій тощо.

Проведений аналіз сучасних підходів до впровадження процесного управління дозволяє зробити такі висновки: по-перше, найбільш повне і комплексне використання процесного підходу можливе за умови використання системного опису процесів, який передбачає їх ідентифікацію, формування системи управління бізнес-процесами, реалізацію програм з удосконалення процесів тощо; по-друге, формування організаційних структур, орієнтованих на управління бізнес-процесами, є невід'ємною частиною процесу впровадження процесного підходу і є одним з його складових.

Разом з тим на сьогодні не існує чітко обґрунтованих етапів впровадження процесного підходу, які б охоплювали весь комплекс робіт від формування відповідної системи управління (обґрунтування складу та змісту бізнес-процесів як об'єкта управління, визначення основних управлінських функцій власників процесів як суб'єкта управління, формування процесних організаційних структур, реалізація програм з поліпшення бізнес-процесів) до її впровадження (розробка проекту, створення робочих груп, розробка регламентів функціонування бізнес-процесів та необхідної документації, програмного забезпечення тощо), не розкрито їх змісту та не визначено послідовності виконання необхідних робіт.

**Формулювання цілей статті.** Маємо на меті обґрунтування основних етапів впровадження процесного підходу до управління підприємствами.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У сучасних дослідженнях під процесним підходом розуміється застосування у межах організації системи процесів разом з їх визначенням та взаємодіями, а також управління ними. Тобто для реалізації процесного підходу необхідно сформувати певну систему управління, де об'єктом виступає сукупність бізнес-процесів, а суб'єктом – певний орган менеджменту, що формує управлінські впливи для забезпечення досягнення високих результатів бізнес-процесів. Тому при визначенні основних етапів використання процесного підходу до управління підприємствами пропонується ґрунтуватись на таких положеннях:

по-перше, вказати на необхідність розробки системи процесного управління (СПУ) підприємством, ґрунтуючись на основних положеннях системного підходу до опису та управління бізнес-процесами;

по-друге, акцентувати увагу на необхідності розмежування управлінських та організаційних аспектів при формуванні системи процесного управління, тобто обґрунтуванні складу робіт із розробки СПУ та проекту з її реалізації;

по-третє, етапи формування СПУ об'єднати в окремі стадії, а саме: стадію формування, яка передбачає розробку системи процесного управління; стадію реалізації, яка відповідає за планування реалізації бізнес-процесів, їх оцінку та поліпшення, розробку системи



мотивації для персоналу, побудування процесних організаційних структур тощо; стадію удосконалення, яка включає оцінку ефективності впровадження розробленої системи та розробку заходів щодо усунення недоліків її функціонування;

по-четверте, врахувати обов'язковість розробки підтримуючої системи, тобто програмного та інформаційного забезпечення, регламентації процесів, документування тощо.

Послідовність і склад робіт із впровадження і реалізації процесного підходу до управління, відповідно до викладених положень, наведено на рис. 1.

Так, впровадження процесного підходу рекомендується починати з розробки проекту з реалізації системи процесного управління у такій послідовності: прийняття рішення про створення системи (таке рішення оформлюється у вигляді наказу, в якому призначається представник керівництва, відповідальний за створення і функціонування системи, встановлюються основні етапи, виконавці і терміни її розробки і впровадження); формування робочої групи із впровадження системи, визначення основних обов'язків її членів (до складу робочої групи входять спеціалісти консалтингових організацій, персонал підприємства); розробка плану-графіка впровадження СПУ (визначається основний перелік робіт, виконання яких забезпечить ефективно впровадження процесного підходу до управління); організація проведення навчання учасників із впровадження системи та персоналу; підготовка проекту із впровадження СПУ (окреслення основних напрямів формування системи процесного управління, формування бюджету на реалізацію запланованих заходів); узгодження проекту з керівництвом та його затвердження; впровадження проекту; оцінка результатів впровадження проекту.

Наступним кроком є розробка безпосередньо системи процесного управління. Цей процес включає стадії формування, реалізації та удосконалення. На стадії формування відбувається ідентифікація бізнес-процесів підприємства та визначаються цикли управління із встановленням відповідних функцій менеджменту.

Ідентифікація бізнес-процесів передбачає визначення ключових процесів діяльності підприємства, встановлення їх складу і структури, входів, виходів та ресурсів.

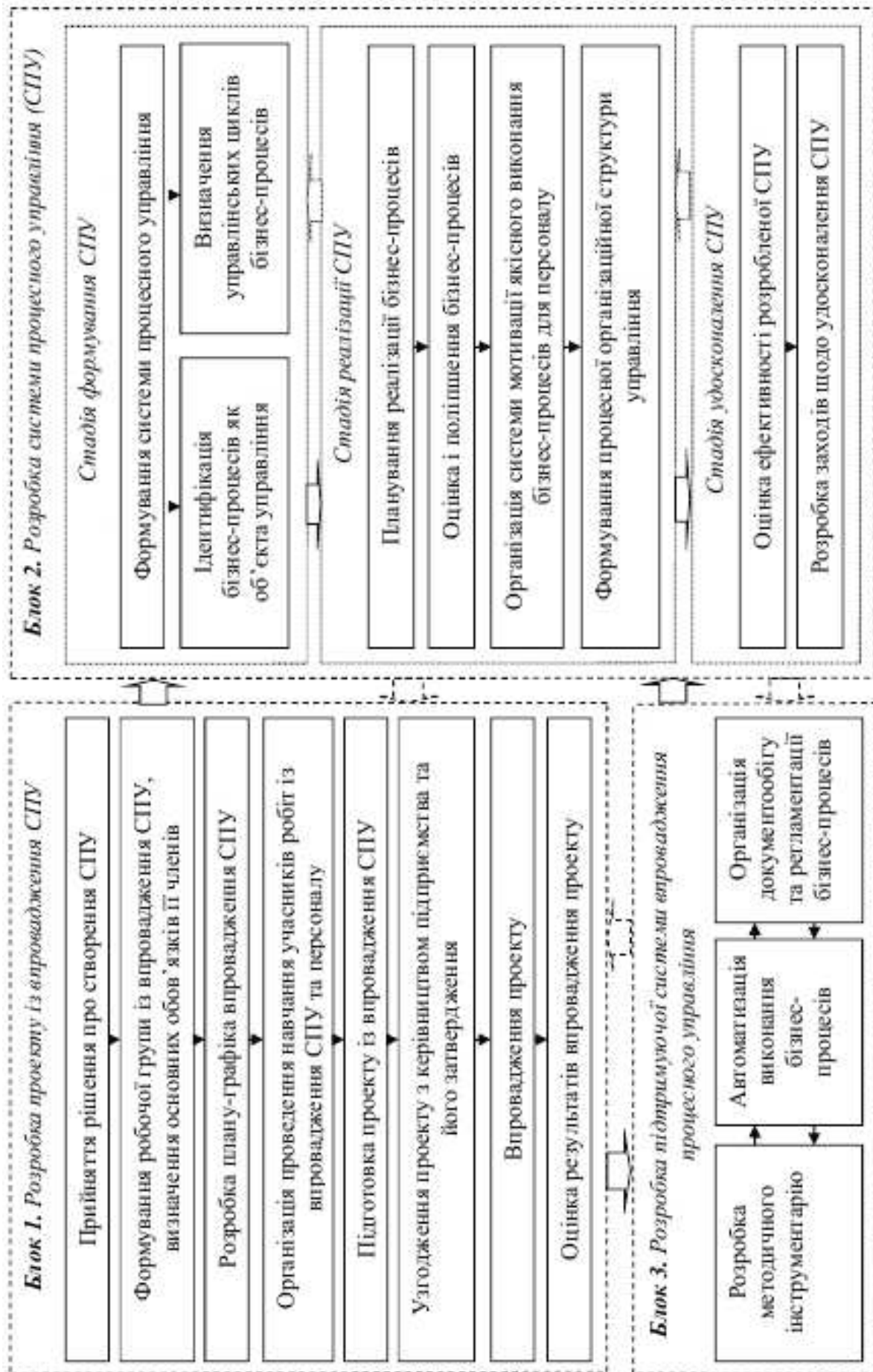


Рис. 1. Послідовність і склад робіт із впровадження і реалізації процесного підходу до управління

На сьогодні під бізнес-процесом доцільно розуміти «сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що розглядаються як ланцюжок «постачальник-споживач» та шляхом трансформації певних видів ресурсів перетворюють входи у виходи, створюють цінність для зовнішнього споживача з метою задоволення його вимог і забезпечують отримання підприємством економічної вигоди» [15, с. 22].

При формуванні бізнес-процесної моделі підприємства пропонується ґрунтуватись на поєднанні основ клієнтоорієнтованого та ресурсного підходів. Це обумовлено такими причинами: по-перше, необхідністю задоволення індивідуальних вимог кожного споживача (кількість основних бізнес-процесів буде рівною кількості клієнтів); по-друге, доцільністю виділення допоміжних бізнес-процесів, які забезпечують реалізацію основних (головною умовою реалізації бізнес-процесу є наявність певних видів ресурсів, які поступають на вхід та шляхом певної трансформації перетворюються у вихід).

Систему менеджменту бізнес-процесів пропонується подавати як сукупність керуючої та керованої підсистем на основі системного та кібернетичного підходів [15, с. 52–62]. При цьому керуючу підсистему подано у вигляді дворівневої ієрархічної системи з визначеними контурами управління окремими бізнес-процесами. Зміст системи управління бізнес-процесів доцільно визначити шляхом виділення управлінських циклів («сукупність функцій управління, що виконуються в системі при зміні середовища» [16, с. 11]), розширеного та елементарного. При цьому функції управління об'єднані у три основних блоки: вирішальний, перетворювальний та інформаційно-контрольний. Вирішальний блок містить функції аналізу і планування; перетворювальний – функції організації, мотивації і регулювання; інформаційно-контрольний блок займається збором, обробкою інформації та здійснює управлінський контроль. Крім цього, в розширеному циклі системи доцільним є виділення блоку поліпшення бізнес-процесів, оскільки менеджмент бізнес-процесів полягає не тільки в забезпеченні управління їх реалізацією, а й організації робіт з удосконалення та поліпшення.

Стадія реалізації системи процесного управління полягає у виконанні загальних управлінських функцій: планування, організації, мотивації і контролю.

Так, планування реалізації бізнес-процесів полягає у встановленні основних цілей їх функціонування (таких як максимальне задоволення вимог споживачів, скорочення часу виробничого циклу, підвищення основних показників, досягнення максимального економічного ефекту від реалізації бізнес-процесів тощо), визначенні та розподілі ресурсів для забезпечення виконання бізнес-процесів, окресленні основних результатів бізнес-процесів та шляхів їх досягнення.

Організація функціонування бізнес-процесів полягає в розподілі ступеня відповідальності за їх виконання шляхом призначення власників, керівників і виконавців процесів, а також формуванні організаційних одиниць, які забезпечують реалізацію бізнес-процесів, тобто побудуванні відповідної організаційної структури. В сучасних дослідженнях [8–11, 13] рекомендовано використовувати оргструктури органічного типу (матричні або проектні). Однак їх використання є доцільним при реалізації разових проектів з удосконалення діяльності підприємств, ці структури більше орієновані на створення організаційних одиниць для вирішення конкретного проблемного питання і не забезпечують організації виконання та управління бізнес-процесами. З цих причин авторами пропонується такий порядок формування організаційної структури управління, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів: формування структури бізнес-процесів підприємства; закріплення певних процесів за функціональними підрозділами підприємства; формування організаційних одиниць, які відповідають за реалізацію та управління бізнес-процесами (розрахунок трудомісткості виконання процесів, встановлення кількості організаційних одиниць, визначення ролей і потреби в персоналі, формування посад і визначення виконавців процесів); раціоналізація взаємозв'язків між організаційними одиницями (виконавцями), які беруть участь у реалізації бізнес-процесів; визначення основних функцій менеджменту, розрахунок чисельності керівників та призначення власників бізнес-процесів.

Функція мотивації полягає у спонуканні працівників підприємства шляхом розробки спеціальних стимулів (матеріальних, моральних) до досягнення основних цілей бізнес-процесів та підвищення основних показників функціонування, а також необхідності їх активної участі в організації робіт із забезпечення максимально

ефективної реалізації бізнес-процесів. Для цього доцільною є розробка системи мотивації, орієнтованої на результат, задля підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих показників не тільки своєї діяльності, а і бізнес-процесу в цілому. При цьому формування системи мотивації відбувається на основі інформації про оцінку та аналіз функціонування бізнес-процесів.

Оцінка бізнес-процесів передбачає систематичну перевірку, наскільки функціонування бізнес-процесу відповідає встановленим вимогам і його результати – запланованим параметрам, та здійснюється на основі даних про відхилення фактичних значень показників від запланованих та визначення невідповідностей результатів вимогам споживачів. Вихідною інформацією для оцінки бізнес-процесів виступають як показники оцінки якості процесу (ефективність, гнучкість, витрати на процес (матеріальні, фінансові, часові тощо)), так і показники оцінки якості його результату (результативність, задоволеність споживача). Основними етапами процесу оцінки є: формування мети оцінки, обґрунтування критеріїв та розробка показників оцінки, збір інформації про параметри процесів, розрахунок показників оцінки, інтерпретація даних, зіставлення і порівняння показників і критеріїв оцінки, аналіз результатів оцінки, розробка і прийняття рішень.

Результати оцінки та аналізу функціонування бізнес-процесів є підґрунтям формування висновків щодо необхідності та напрямів їх удосконалення. Постійне поліпшення й удосконалення бізнес-процесів передбачає реалізацію послідовних безперервних дій, спрямованих на підвищення основних показників функціонування бізнес-процесів для забезпечення ефективності діяльності підприємства та задоволення вимог споживачів. Поліпшення бізнес-процесів пропонується виконувати у такій послідовності: збір даних про функціонування бізнес-процесів, їх моделювання, оцінка, встановлення необхідності поліпшення, формування групи з поліпшення, визначення методів поліпшення, реалізація відповідних методів, оцінка ефективності поліпшення бізнес-процесів.

Після реалізації системи процесного управління доцільно здійснити її оцінку за такими критеріями: ступінь відповідності отриманих результатів встановленим цілям та ступінь відповідності процесу функціонування системи вимогам. Показниками оцінки системи

управління можуть бути: показники, які характеризують ефективність системи управління і виражаються через кінцеві результати діяльності організації та витрати на управління; показники, які характеризують зміст і організацію процесу управління, в тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці; показники, що характеризують раціональність організаційної структури та її технічно-організаційний рівень (рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав і відповідальності тощо). У випадку, коли сформована система управління не відповідає вимогам і не забезпечує досягнення запланованих результатів, необхідно розробити заходи щодо її удосконалення (оптимізація організаційної структури управління, перерозподіл прав і обов'язків керівників та власників бізнес-процесів, прискорення процесу прийняття управлінських рішень, зменшення витрат на управління тощо).

Ефективність впровадження системи процесного управління значною мірою залежить від автоматизації процесу опису та моделювання бізнес-процесів, їх регламентації, створення необхідної документації, розробки методичного інструментарію тощо. Для цього в наш час розроблено достатню кількість програмного забезпечення.

Так, моделювання і документування бізнес-процесів здійснюється за допомогою програмних продуктів сімейства IDEF, ARIS, BP Win тощо, які дозволяють описати основні характеристики бізнес-процесу: входи і постачальники; виходи і клієнти; ресурси; технології його виконання; етапи циклу управління; контрольні точки для виміру показників ефективності; можливі відхилення від його нормального функціонування; показники і дані задоволеності його клієнтів; контроль керівника.

Все більше підприємств у наш час почало активно впроваджувати системи управлінського обліку MRP/ERP класу (Material Requirements Planning / Enterprise Resource Planning – планування потреби в матеріалах / планування ресурсів підприємства), які дозволяють автоматизувати діяльність із планування та обліку ресурсів, підтримують системи Customer Relationship Management (CRM – управління роботою з клієнтами), Supply Chain Management (SCM – управління логістичними ланцюгами для відстеження ходу

виробництва, прогнозування, детального планування і його аналізу при прийнятті замовлень від споживачів).

Для формування процесних організаційних структур управління також можуть бути використані різні програмні продукти. Найбільш поширеним з них є Fox Manager ФМ, який дозволяє сформувати системи бізнес-процесів, розробити документацію і звітність, побудувати структуру підрозділів, вести облік співробітників і вакансій підприємства тощо.

Вибір того чи іншого програмного забезпечення залишається на розсуд керівництва підприємства залежно від фінансових можливостей та цілей автоматизації.

**Висновки.** Таким чином, запропоновано етапи впровадження та реалізації процесного підходу до управління, які згруповано у три блоки: проектування робіт із впровадження системи процесного управління, розробка системи процесного управління та організація системи підтримки впровадження процесного підходу. При цьому розробка системи процесного управління здійснюється у три стадії: формування, реалізації та удосконалення. Розкрито послідовність, зміст, особливості та прийоми реалізації кожного з етапів. Подальшого дослідження потребують питання розробки методичного забезпечення їх впровадження.

### Література

1. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учеб. пос. / М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.Г. Схиртладзе. – С.Пб. : Питер, 2008. – 560 с.
2. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хаммер; пер. с англ. – М. : ООО «Издательство «Добрая книга», 2005. – 336 с.
3. Забулонов А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации / А.Б. Забулонов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 105–110.
4. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – (Серия «Учебники для программы МВА»). – М. : Инфра - М, 2005. – 320 с.
5. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М. : Эскмо, 2005. – 594 с.
6. Два понимания процессного подхода к управлению [Электронный ресурс] / В.В. Репин. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM4/2-pnm.htm>.

7. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навчально-практичний посібник у схемах і таблицях / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 80 с.
8. Железко Б.А. Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. / Б.А. Железко, Т.А. Ермакова, Л.П. Володько. – Мн. : Книжный Дом; Мисанта, 2006. – 216 с.
9. Вишняков О. Процессно-ориентированный подход в управлении организацией [Электронный ресурс] / О. Вишняков, И. Дятлова. – Режим доступа: [http://www.oracle.com/global/ru/oramag/feb2007/tema\\_aris\\_m\\_proc.html](http://www.oracle.com/global/ru/oramag/feb2007/tema_aris_m_proc.html).
10. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2001. – На зміну ДСТУ ISO 9001:95, ДСТУ ISO 9002:95, ДСТУ ISO 9003:95. – К. : Держстандарт України, 2001. – 13 с. – (Національні стандарти України).
11. Філоненко О.П. Формування організаційної структури управління підприємством на основі процесного підходу / О.П. Філоненко // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2009. – № 5. – С. 169–174.
12. Бобровник В.М. Трансформація організаційних структур на основі концепції процесного управління / В.М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 6. – С. 115–119.
13. Тупкало В.Н. Методика оптимизации организационной структуры предприятия на основе реструктуризации системы технологических бизнес-процессов / В.Н. Тупкало, С.В. Тупкало // Das Management. – 2010. – № 4. – С. 25–29.
14. Менеджмент процессов / под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна ; пер. с нем. – М. : Эксмо, 2008. – 384 с.
15. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств : монографія / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач. – Х. : ХНАДУ, 2012. – 244 с.
16. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении : учеб. пос. / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин ; под ред. А.А. Емельянова. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 368 с.

**Рецензент:** В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

**Стаття надійшла до редакції** 12.09.2014 р.