

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

A PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT AS A TOOL FOR INCREASING THE OPERATING EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

УДК 65.012.3

Стец І.І.

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій
Тернопільський національний економічний університет

У статті розглянуто сутність процесного підходу до управління підприємствами. Наведено порівняльну характеристику процесного і функціонального підходів до управління підприємствами. Наведено та обґрунтовано переваги, які досягаються від застосування процесного підходу до управління підприємствами.

Ключові слова: процес, бізнес, процесний підхід до управління, переваги застосування процесного підходу.

В статье рассмотрена суть процессного подхода к управлению предприятиями. Приведена сравнительная характеристика процессного и функционального подходов к управлению предприятиями. Обоснованы

преимущества, которые достигаются во время применения процессного подхода к управлению предприятиями.

Ключевые слова: процесс, бизнес, процессный подход к управлению, преимущества применения процессного подхода.

The article deals with the nature of the process approach to management of enterprises. The comparative characteristics of the process approach with a functional approach to business management. Shows and reasonable benefits are achieved with the use of a process approach to business management.

Key words: process, business, process approach to management, the benefits of a process approach.

Постановка проблеми. Аналізуючи й переосмислюючи наявні фундаментальні підходи до управління функціонуванням і розвитком підприємства у реальних умовах, фахівці розробляють й обґрунтовують методи управління, що змінюють фундаментальні принципи організації системи управління підприємством. Одним із таких підходів є процесно-орієнтований підхід. Натепер відомі різні варіанти практичної реалізації управлінських підходів, з яких тривало домінуючим й найбільш методично забезпеченим був функціональний, що передбачає жорстку вертикальну структуру ієрархічних систем. Процесне управління відрізняється від функціонального формуванням бізнес-процесу як послідовності дій, спрямованих на досягнення конкретного й вимірного кінцевого результату. Все ширше впровадження процесного управління є об'єктивною реакцією на динамічні економічні й технологічні зміни в умовах конкуренції й спричиняє фундаментальне перепроектування ділових процесів на підприємствах. Необхідність впровадження процесного підходу диктується й міжнародними стандартами системи менеджменту якості та загального управління якістю (TQM). Найбільш поширеним процесний підхід є у промислово розвинених країнах, однак за єдності ідеології в кожній країні він трактується й виявляється індивідуально, виходячи з особливостей її історичного розвитку та розвитку менеджменту.

За процесного підходу акценти зсуваються з управління окремими ресурсами й, відповідно, центрами витрат на управління бізнес-процесами, які воєдино ув'язують діяльність усіх взаємодіючих підрозділів підприємства. Це підвищує рівень скоординованості виконання виробничо-господарських операцій, сприяє зростанню рівня продук-

тивності й якості праці та концентрує управління на отриманні кінцевого результату бізнес-процесу.

Таким чином, поліпшення показників діяльності підприємства визначається підвищенням ефективності управління бізнес-процесами. Відповідно до цього, дослідження, присвячене вдосконаленню механізму впровадження процесного управління на вітчизняних підприємствах в умовах впровадження систем менеджменту якості, є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості процесного підходу до управління підприємствами різнопланово досліджено в працях вітчизняних і зарубіжних науковців, бізнес-тренерів, експертів: М. Хаммера, Дж. Чампі, М. Портера, В. Івлєва, Т. Попової, С. Дохоляна, С. Ткачової, М. Гвоздя, В. Мицько та ін. Проте за різноманіття підходів до процесу управління промисловими підприємствами, розроблення й впровадження процесного підходу у практику їхньої діяльності існує низка актуальних і проблемних питань, пов'язаних із необхідністю формування технологій, методів і механізмів оптимізації управління бізнес-процесами на підприємстві. Виділення, опис і управління бізнес-процесами на підприємстві реалізує управлінську методологію, яка дає змогу істотно підвищити ефективність функціонування підприємства, підвищити рівень його стійкості та конкурентоспроможності.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів, розкриття проблем та переваг використання управління бізнес-процесами на промислових підприємствах. Вітчизняним підприємствам слід змінювати функціонально-орієнтовану спрямованість, за якої організацію діяльності підприємства й управління ним здійснюють за структурними

елементами (відділами, цехами, управлінськими службами та ін.), а їхню співпрацю – через посадових осіб (керівників зазначених служб) і структурних підрозділів вищих ієрархічних рівнів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Переважає більшість сучасних підприємств і компаній створена за функціональним або ієрархічним принципом, що засвідчує досконалість і стійкість функціонального підходу до управління організаціями. Однак епоха тотального зростання якості вимагає інших підходів до управління. Відмітною рисою функціонального управління є слабкі горизонтальні зв'язки між функціональними підрозділами, що спричиняє збільшення часових витрат праці, перекладання відповідальності під час вирішення проблем, які вимагають участі декількох управлінських служб чи виробничих підрозділів. Застосування процесного підходу припускає наявність налагодженої горизонтальної взаємодії, оскільки всі процесуальні етапи виконуються послідовно, а результат процесу або якість робіт усередині нього перевіряються наступною ланкою процесного ланцюжка, що є споживачем продукту, виготовленого попередньою ланкою.

Функціональні структури є доволі негнучкими й через заорганізованість – недостатньо пристосованими до змінних умов господарювання. За процесного підходу до організації управління підприємством виконавці, наділені ширшими повноваженнями, самостійно ухвалюють рішення і несуть відповідальність за отриманий результат, що дає змогу менеджерам швидко й оперативно реагувати на зміну умов, призводить до підвищення їхньої віддачі та рівня значимості на підприємстві.

Критерії ефективності й якості роботи підрозділів і підприємства загалом за функціонального підходу доволі часто є взаємовиключними, процесний же підхід припускає узгодженість та координованість критеріїв ефективності й якості роботи підприємства та його структурних елементів.

Перевагою процесного підходу до управління ланцюжками створення доданої вартості є краща реалізація його системних властивостей. Функціональний підхід сконцентрований на оптимізації виконання власне функцій, процесний – спрямований на оптимізацію взаємодії функцій з огляду на те, як реалізація функцій одними центрами витрат впливає на ефективність виконання функцій іншими центрами витрат і, відповідно, на загальну ефективність.

За традиційного функціонального підходу до управління підприємством функціональні підрозділи, служби, відділи прямо не зацікавлені у загальних результатах діяльності підприємства загалом, оскільки системи оцінювання результатів їхньої діяльності відірвані від загальної результативності [9]. Недостатня координованість дій окре-

мих підрозділів спричиняє суперечності, повільне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, слабку мотивацію персоналу підприємств. Функціональне управління не передбачає явного виділення ділових процесів, управління фокусується на виконанні окремих функцій. За процесного підходу управлінська увага сконцентрована на системі ділових процесів – бізнес-процесів, що формують прибуток підприємства, як наскрізних ланцюжках дій і робіт, що пронизують усю організаційну структуру підприємства.

Уважають, що термін «процесне підприємство» вперше висунув М. Хаммер, пропонуючи ідею радикальної трансформації схеми операцій сучасної корпорації для підвищення ефективності її діяльності. Широко відомою є праця М. Хаммера і Дж. Чампі «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції у бізнесі», де описано методологію реінжинірингу, розглянуто досвід провідних компаній з організаційної перебудови бізнесу [13]. Науковці пропонують інструментарій, що гарантує істотну економію виробничих і часових витрат, формує компанію нового типу, зорієнтовану на досягнення високих конкурентних позицій.

Дж. Харінгтоном під час розгляду теоретичних аспектів поліпшення бізнес-процесів був запропонований термін «процесний підхід до менеджменту» [14].

Термін «процесний підхід» підтверджено стандартом ISO 9000:2008, у якому зазначено, що для результативного функціонування організації повинні управляти численними зв'язками і взаємодіючими процесами. Систематична ідентифікація процесів, управління ними та їхня постійна взаємодія вважаються процесним підходом. У стандарті зазначено: перевага процесного підходу полягає у неперервності управління, яке він забезпечує на стику окремих процесів у рамках єдиної системи, а також за їх комбінації та взаємодії. За використання у системі менеджменту якості процесний підхід підкреслює важливість:

- розуміння й виконання вимог;
- необхідності розгляду процесів із погляду доданої цінності;
- досягнення результатів виконання процесів та їх результативності;
- постійного вдосконалення процесів на основі об'єктивного виміру [16].

Досліджуючи історичні аспекти становлення і розвитку процесного підходу до управління підприємствами, С. Ткачова виокремлює три етапи його формування: доіндустріальний, індустріальний, постіндустріальний [11].

М. Гвоздь, В. Мицько, С. Ткачова й інші науковці [4; 6; 11] зауважують на вплив інших підходів: системного, функціонального, ситуаційного, адміністративного й маркетингових концепцій на еволюцію і розвиток процесного управління. В. Верба

вважає, що моделювання бізнес-процесів забезпечує реалізацію проектів розвитку підприємств та досягнення ними стратегічних цілей [3].

В. Івлєв та Т. Попова основними елементами процесного підходу визначають організаційну структуру підприємства, у якій виокремлено бізнес-процеси, процесну систему управління, процесну систему якості та організаційну культуру підприємства [6].

С. Дохолян, В. Петросянц, Д. Деневизюк, досліджуючи теоретичні аспекти управління бізнес-процесами на промислових підприємствах, також зауважують, що процесне управління спрямоване на створення систем, які повинні бути зорієнтовані насамперед на якість, результативність та ефективність, не може існувати без зв'язку з організаційною структурою й залежить від її ефективного функціонування [5]. І. Федоров виокремлює три рівні управління бізнес-процесами: оперативне – припускає контроль параметрів виконання кожного екземпляра для нормалізації його параметрів; тактичне (на рівні групи бізнес-процесів) – припускає контроль показників, що характеризують роботу сукупності екземплярів у короткостроковому часовому інтервалі й не передбачає зміни схеми виконання процесу та допомагає адаптувати процес до незначних змін ринкових умов; стратегічне (на рівні схеми процесу) – припускає контроль параметрів групи процесів у довготривалому часовому інтервалі, полягає у зміні логіки (схеми) процесу за радикальної зміни умов ведення бізнесу в цілому [12].

Процесний підхід до управління підприємством дає змогу отримати структуру, вектором діяльності якої є постійне поліпшення якості кінцевого продукту для задоволення споживача чи клієнта й ґрунтується на понятті бізнес-процесу. Фахівцями у галузі управління [1; 3; 6; 7] визначено низку основних переваг використання процесного підходу:

- зацікавленість персоналу в підвищенні рівня якості кінцевого продукту через якісне виконання посадових обов'язків і операцій для отримання доходу від конкретного бізнес-процесу, в якому задіяний персонал, на відміну у зацікавленості у виконанні лише безпосередніх функцій; поява можливостей для вияву ділової ініціативи й активності працівників;

- горизонтальний розподіл функцій і відповідальності між власниками (очільниками) процесів і зменшення рівня впливу менеджерів вищого рівня у вертикальній структурі й зниження управлінського навантаження на них;

- урахування динамічного характеру розвитку підприємства;

- виконання власниками бізнес-процесів різних функцій, володіння вищим рівнем знань і здібностей до вирішення проблемних ситуацій, творчий

підхід до вирішення проблем на відміну від жорсткої регламентації праці;

- вищі рівні оперативності прийняття управлінських рішень, саморегулювання, динамічності, гнучкості, реагування на зміни у зовнішньому середовищі й адаптивності системи управління та її внутрішніх процесів, зумовлені орієнтацією на створення цінності для кінцевого споживача й задоволення його запитів та інтересів та інтеграцією ресурсних та інформаційних потоків;

- зниження рівня бюрократії та регламентування й, як наслідок, економія ресурсів – фінансових, матеріальних, трудових, часових та ін., а також управлінських витрат за рахунок виключення дублювання функцій і скорочення зайвих управлінських ланок;

- спрощення організаційних, узгоджувальних, контрольних процедур управління, відхід від фрагментарної відповідальності.

Зазначені переваги є необхідними й для ведення ефективної конкурентної боротьби.

Водночас дослідники [4] вказують і на складнощі процесного підходу, зокрема: значні фінансові витрати під час переходу до процесного управління; супротив персоналу й звуження компетенції співробітників; складність реалізації, пов'язана з документальним оформленням кожного бізнес-процесу; недостатність відображення процесним підходом взаємозв'язку між окремими елементами управління організацією у цілому; вияв критеріїв успішності лише в межах конкретного бізнес-процесу, а не підприємства загалом.

Сучасні науковці [1; 5] виокремлюють два основні підходи до процесного управління залежно від виду процесів – взаємопов'язаних чи наскрізних. За першим підходом до процесного управління бізнес-процес є стійкою цілеспрямованою сукупністю пов'язаних між собою видів діяльності, яка за вибраною технологією перетворює входи на виходи, цінні для споживача.

За другим підходом управління методологічно базується на виокремленні на підприємстві наскрізних процесів. Прихильники такого підходу визначають бізнес-процес як цілеспрямовану послідовність процесів (операцій, процедур) що призводить до виходу – заданого кінцевого результату. Тобто процес можна представити переліком операцій, які виконуються послідовно у підрозділах підприємства (функціонально різних).

В основі процесного управління лежить бізнес-процес. Таке поняття не є принципово новим, ділові процеси в економіці обміну існували завжди. Дослідниками бізнес-процесів є численні науковці. Т. Девенпорт зауважує, що процес – це специфічна й упорядкована в часі і просторі сукупність робіт з указівкою початку і кінця та точним визначенням входів і виходів [15]. За М. Робсоном і Ф. Уллахом бізнес-процес є потоком роботи, що

переходить від однієї людини до іншої, а у великих процесах на підприємствах – від одного підрозділу до іншого [10].

На основі другого підходу (за наскрізними процесами) розвинуті наукові школи реорганізації управління підприємством. Найбільш поширеним є підхід, за якого:

- створюють опис наявних процесів (моделі) – визначають поточний стан «як є»;
- проводять аналіз наявної моделі;
- розробляють модель, яку слід упровадити («як повинно бути»);
- проводять реорганізацію наявної діяльності відповідно до розробленої моделі.

Переконливими аргументами прихильників наскрізних бізнес-процесів є такі:

- слід усунути «розриви» у процесах на міжфункціональних стиках;
- підприємству потрібно забезпечити контроль ефективності за всім ланцюжком загального процесу – від постачання, виробництва і збуту аж до споживача;
- функціональна структуризація управління підприємством перешкоджає й уповільнює нормальний хід бізнес-процесу, недоліки функціональної структури можуть бути усунені тільки впровадженням процесного підходу;
- процесна модель виступає основою для реорганізації підприємства.

Наявність двох зазначених підходів можна вважати умовною, оскільки автори ведуть мову практично про те ж саме й їхні позиції є взаємодоповнюючими. За обох підходів до управління виділяють бізнес-процеси, кожен з яких має конкретні й вимірні «входи» (ресурси) і «виходи» (результати). Власник (очільник) контролює їх лише на межах бізнес-процесу. Процесний підхід до управління дає змогу управляти тими ключовими процесами й результатами діяльності підприємства, які реально створюють додану вартість, а також інтегрувати дії функціональних підрозділів, переважно розрізнених, й спрямовувати їхні зусилля на досягнення спільного результату діяльності підприємства.

Результати порівняльної характеристики та композиції підходів до процесного управління є такими:

- за визначенням процес за першим підходом є стійкою цілеспрямованою сукупністю взаємопов'язаних видів діяльності, що за певною технологією перетворюють входи на виходи для задоволення споживача; за другим підходом – послідовністю видів діяльності, що призводить до заданого результату. Композиція обох підходів розглядає процес як цілеспрямовану групу послідовних чи паралельних операцій, що призводять до виходу процесу й задоволення внутрішнього (у межах підприємства) чи зовнішнього споживача;

- діяльність підприємства за першим підходом розглядають як систему й мережу процесів, прив'язаних до оргструктури підприємства, за другим – як послідовний ланцюг операцій без систематизації. У композиції обох підходів у мережі процесів, прив'язаних до оргструктури, варто виділяти декілька ключових процесів;

- власник процесу за першим підходом володіє усіма необхідними ресурсами для забезпечення ефективності процесу й є вагомим в оргструктурі підприємства, за другим – має обов'язки, не володіє ресурсами і не займає вагомого місця в оргструктурі. Композиція підходів, на нашу думку, має передбачати наявність власника процесу, наділеного ресурсами, необхідними для забезпечення результативності та ефективності процесу, правом оперативного контролю й залучення додаткових ресурсів, у тому числі з інших підрозділів чи процесів, із вагомим місцем у структурі управління підприємством;

- взаємодія між підрозділами підприємства за першим підходом повністю визначена й чітко регламентована, за другим – частково визначена в межах наскрізних процесів. Композиція підходів має передбачати повний опис і регламентацію основних бізнес-процесів. Регламентація процесів дає ясне розуміння того, як функціонує підприємство, дає змогу виявити й мінімізувати число процесів, які не створюють цінності для споживача і, як наслідок, скоротити витрати та отримати конкурентну перевагу на ринку [7];

- система управління підприємством за першим підходом може змінюватися, керівник підрозділу стає власником процесу, за другим – є незмінною, лінійні керівники обтяжені розглядом вимог власників процесів до забезпечення необхідними ресурсами. За композиційного підходу управління структурують через визначення нових функцій підрозділів, керівники бізнес-підрозділів стають власниками основних бізнес-процесів;

- за першим підходом діяльність повністю документується, документація відповідає реальному стану й практично використовується, за другим – створюються додаткові документи з низьким рівнем практичного використання. Композиція підходів має передбачати повне документування діяльності за основними бізнес-процесами. Документація має відповідати реальності, бути практично застосовною й регулярно переглядатися відповідно до програми TQM;

- необхідність зміни оргструктури за першого підходу відсутня, зміна відбувається за об'єктивної необхідності, за другого – оргструктура потребує повної зміни і перебудови у матричну чи проектну. За композиції підходів організаційна структура може бути змінена через перетворення бізнес процесів у бізнес-підрозділи.

Варто зауважити, що економічна основа процесного підходу до управління міститься у кон-

цепції ланцюга створення доданої вартості, запропонованої М. Портером [8]. Ланцюг створення доданої вартості формується послідовністю підрозділів підприємства як центрів відповідальності під час створення конкретного виду споживної вартості (цінності): товару, роботи, послуги, напівфабрикату (для внутрішніх споживачів у межах підприємства).

Загальне управління ланцюгом створення доданої вартості покладається на підрозділ зі статусом центру прибутку. Окремі функції ланцюга створення доданої вартості виконують ланки – центри витрат. У такому ланцюзі виконання кожної функції призводить до витрат і додає споживчих властивостей створюваному об'єкту, що має вартість і цінність для споживача. Споживач, який готовий оплачувати споживчі якості товару, не зацікавлений оплачувати витрати продавця товару, пов'язані зі зберіганням його на складі, контролем якості, втрати від браку й подібне. М. Портер зауважує, що концепція створення ланцюга доданої вартості спрямована на скорочення числа функцій, які безпосередньо не додають споживачеві цінності.

Загалом доцільність тверджень М. Портера варта визнання, однак слід зважати на наявну систему обмежень і вимог, реально діючих у будь-якій економіці. Зокрема, для підтвердження переваг і доцільності впровадження процесного підходу слід торкнутися особливостей функціонального, бюрократичного управління. Так, М. Вебер уважав бюрократію найбільш ефективною за точністю, стабільністю, жорсткою дисципліною й надійністю серед способів управління складними організаціями [2].

Науковець виокремлює у бюрократії шість будівельних блоків, із них першим є функціональна спеціалізація. Функціональне управління є поширеним, проте, як зазначалося, у сучасних умовах воно породжує безліч ускладнень. Так, у межах підприємства функціональні структури мають вузьку спрямованість і не зацікавлені в тому, що не має до них прямого стосунку. Інколи виявляється й руйнівна конкуренція між структурними підрозділами підприємства. До того ж значною мірою гальмується й обмін інформацією через бюрократичну звичку до передання повідомлень угору від керівника одного функціонального підрозділу для передання їх керівникові іншого функціонального підрозділу й потім повідомлення вниз за ланцюгом замість безпосереднього повідомлення інформації потрібному одержувачу. Основою цього є численні обставини, головною ж причиною є дефіцит довіри до представників інших функціональних підрозділів.

Таким чином, виходячи з визначення бізнес-процесу й порівняльного аналізу функціонального і процесного підходів до управління підприєм-

ством, можна відзначити такі основні достоїнства процесного підходу в частці виділення бізнес-процесів: бізнес-процеси є потужним інструментом підвищення ефективності бізнесу; система управління підприємством є мережею бізнес-процесів, пов'язаних між собою відносинами «постачальник – споживач (клієнт)», тобто кожен бізнес-процес є і постачальником ресурсів, і клієнтом інших бізнес-процесів на підприємстві; технологія процесного управління забезпечує прозорість усіх бізнес-операцій, дає змогу аналізувати можливі наслідки збоїв на певному етапі виконання робіт, вчасно знайти і виправити помилки й ефективніше управляти операційними витратами і розподіляти доходи між підрозділами (бізнес-одинацями), що стає однією з основних умов виживання підприємства на ринку.

Процесне управління підприємством ми пропонуємо розглядати як управління системою, яка складається з пов'язаних компонентів: нормативного забезпечення (регламентів та навчальних матеріалів); учасників процесного управління (власників процесів, бізнес-аналітиків, процесного офісу); інструментарію (наприклад, ARIS (Architecture of Integrated Information Systems-Архітектура інтегрованих інформаційних систем), Нотація BPMN (v.2.0.1) – міжнародний стандарт ISO/IEC 19510:2013); кращих практик удосконалення бізнес-процесів, адаптованих до діяльності вітчизняних підприємств (наприклад, Lean Six Sigma). Відзначимо й принципи управління бізнес-процесами на підприємстві, що припускають їх обов'язкове сумісне використання: загальних логістичних витрат; координації; інтеграції; моделювання; інформаційно-комп'ютерної підтримки; виділення комплексу підсистем; комплексного управління; стійкості; адаптивності; системності.

Висновки з проведеного дослідження. Процесним підходом до управління підприємством є розгляд діяльності підприємства як мережі пов'язаних між собою бізнес-процесів, а не сукупності розрізнених функцій, і орієнтація системи управління підприємством на управління як кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами, що охоплюють етапи життєвого циклу товару й призводять до створення доданої вартості й цінності для споживача. Процесний підхід зорієнтований не на функціональну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими результатами виконання яких є створення товарів або послуг, цінних для зовнішніх чи внутрішніх (у межах підприємства) споживачів. За такого підходу персонал чітко знає, яку роботу, з якою якістю і у який термін слід виконати, для досягнення бізнес-процесом, до якого він залучений, бажаного результату. Тому реалізація процесного підходу припускає переорієнтацію на

основі найкращих практик удосконалення бізнес-процесів організаційної системи підприємства на управління результатами, сукупність яких забезпечує підвищення ефективності системи управління і конкурентоспроможності підприємства й є пріоритетним у сучасних умовах динамічного ринкового середовища та жорсткої конкурентної боротьби.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдменов, Д.А. Киселев. М.: ЭКСМО, 2005. 431 с.
2. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии. М.: Высшая школа экономики, 2016. 85 с.
3. Верба В.А. Гармонізація процесного та проектного підходів до управління розвитком компанії. Управління проектами та розвиток виробництва. 2009. № 3(31). С. 14–22.
4. 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.
5. Теоретические аспекты управления бизнес-процессами на промышленных предприятиях / С.В. Дохолян, В.З. Петросянц, Д.А. Деневицюк. Вопросы структуризации экономики. 2013. № 4. С. 35–42.
6. Ивлев В.А., Попова Т.В. ABIS. Информационные системы на основе действий. М.: 1С:Паблишинг, 2005. 245 с.
7. Ишмурадова И.И., Шагаипов Д.Р. Реинжиниринг бизнес-процессов на предприятиях по выпуску хлебобулочных изделий. Экономика, предпринимательство и право. 2016. № 1. С. 37–48.
8. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2010. 592 с.
9. Раппопорт Б.М., Скубченко А.И. Инжиниринг и моделирование бизнеса. М.: ЭКСМО, 2001. 239 с.
10. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224 с.
11. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2012. № 2. С. 68–74.
12. Федоров И.Г. О терминологии процессного управления. Открытое образование. 2013. № 4. С. 32–39.
13. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
14. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. М.: Стандарты и качество, 2007. 194 с.
15. Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 364 p.
16. ISO 9001:2008 Системы менеджмента качества. Требования. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v1:ru>.

REFERENCES:

1. Abdikeev N. M., Dan'ko T. P., Il'dmenov S. V., Kiselev D. A. (2005) Reinzhiniring biznes-protsessov [Re-inzhiniring of business of processes]. Moscow: EKSMOS. (in Russian)
2. Veber M. (2016) Khozyaystvo i obshchestvo: ocherki ponimayushchey sotsiologii [Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology]. Moscow: Higher School of Economics. (in Russian)
3. Verba V. A. (2009) Gharmonizacija procesnogho ta proektnogho pidkhodiv do upravlinnja rozvytkom kompaniji [Harmonization of process and project going near a management development of company] Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnyctva, no. 3(31), pp. 14-22.
4. Ghvozdj M., Mycjko V. (2014) Problemy ta perevaghyy vykorystannja procesnogho pidkhodu do upravlinnja mashynobudivnymy pidpryjemstvamy [Problems and advantages process approach to management engineering enterprise] Visnyk Nacionaljnogho universytetu "Ljvivjsjka politekhnika". Loghistryka, no. 811, pp. 56-62.
5. Dokholyan S., Petrosyants V., Denevizyuk D. (2013) Teoreticheskie aspekty upravleniya biznes-protsessami na promyshlennykh predpriyatiyakh [Theoretical aspects of management business by processes on industrial enterprises]. Voprosy strukturizatsii ekonomiki, no. 4, pp. 35-42.
6. Ivjev V., Popova T. (2005) ABIS. Informacionnye sistemy na osnove dejstvii [ABIS. Informative systems on the basis of actions]. Moscow: 1S:Publishing. (in Russian)
7. Ishmuradova I., Shagaipov D. (2016). Reinzhiniring biznes-protsessov na predpriyatiyakh po vypusku khlebobulochnykh izdeliy [Reinzhiniring of business processes on enterprises on the issue of bakery wares]. Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo, no. 1, pp. 37-48.
8. Porter M. (2010) Konkurentsia [Competition]. Moscow: Vil'yams. (in Russian)
9. Rapoport B.M., Skubchenko A.I. (2001) Inzhiniring i modelirovanie biznesa [Engineering and design of business]. Moscow: EKSMOS. (in Russian)
10. Robson M., Ullah Ph. (1997) Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes protsessov [A practical guide to business process re-engineering]. Moscow: Audit, UNITI. (in Russian)
11. Tkachova S. S. (2012) Evoljucija procesnogho pidkhodu do operacijnoji ta upravlinsjkoji dijalnosti pidpryjemstv [An evolution of the process going is near an operating-room and administrative activity of enterprises]. Visnyk SumDU. Serija "Ekonomika", no. 2, pp. 68-74.
12. Fedorov I. G. (2013) O terminologii protsessnogo upravleniya [About terminology of process management]. Otkrytoe obrazovanie, no. 4, pp. 32-39.
13. Hammer M., Champi J. (2007) Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese [Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian)
14. Harrington Dzh. (2007) Sovershenstvo upravleniya protsesami [Business Process Improvement]. Moscow: Standarty i kachestvo. (in Russian)
15. Davenport T. H. (1993). Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 364 p.
16. ISO 9001:2008 Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya [Quality management systems – Requirements]. Available: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v1:ru>

Stets I.I.Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Economics
of Enterprises and Corporations,
Ternopil National Economic University**A PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT AS A TOOL
FOR INCREASING THE OPERATING EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE**

Introduction of process-based management is an objective reaction on dynamic economic and technological changes in the conditions of competition and it causes a fundamental redesign of business processes at enterprises. The necessity of introduction of process approach is dictated by the international standards of the system of quality management and total quality management (TQM). In the formation and development of the process approach to the management of enterprises, one can distinguish pre-industrial, industrial, post-industrial stages. The evolution of process-based management passed under the influence of other approaches – system, functional, situational, administrative, and marketing concepts. The basic elements of the process approach are: an organizational structure of an enterprise with selected business processes; process managerial system; process quality system; the organizational culture of the enterprise. Levels of business processes' management: operational; tactical (at the level of a group of business processes); strategic (at the level of process scheme in terms of radical change of business environment on the whole).

A process approach to the management allows managing such key processes and performance results of enterprise, which really create the added value, and also integrating the actions of functional units, mainly separate, and directing their efforts to the achievement of the overall performance of the enterprise. Two main approaches to the process-based management depend on the type of business processes – interconnected or end-to-end. At both approaches to the management, business processes are distinguished, each of which has specific and measurable "inputs" (resources) and "outputs" (results), which are controlled by the owner of this business process. The author's proposals in relation to the composition of approaches to the process-based management are as follows: a process is the purposeful group of successive or parallel operations which result in the output of process and satisfaction of internal (within the enterprise) or external consumer; in the network of processes, linked to organizational structure, a few key processes should be distinguished; the process owner should be provided with the resources necessary to ensure the effectiveness and efficiency of the process, the right to operational control and the attraction of additional resources, including from other departments or processes, with a significant place in the enterprise management structure; cooperation between divisions of the enterprise should foresee a complete description and regulation of key business processes; the enterprise management system should be structured through the definition of new functions of divisions, heads of business units become the owners of key business processes; documentation of activities in key business processes should correspond to reality, records should be practically applicable and regularly reviewed in accordance with the TQM program; an organizational structure can be changed through the transformation of business processes into business units.

Principles of business process management at the enterprise that assume their compulsory joint use: general logistical costs; coordination; integration; modelling; information and computer support; selection of the complex of subsystems; integrated management; firmness; adaptiveness; systemacity. We propose to examine process-based management of the enterprise as a management of system consisting of interrelated components: regulatory support (regulations and training materials); participants of process-based management (process owners, business analysts, business process office); tools; the best practices of improvement of business processes adapted to the activity of domestic enterprises.