

9. Романова В.В. Взаємозв'язок конкурентоспроможності і конкурентоспроможного потенціалу / В.В. Романова // Держава та регіони. Сер.: Економіка і підприємництво. – 2007. – №1. – С. 283-285.

10. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316с.

Отримано: 17.04.2012

УДК 339.03:69.003

Г.М. Рижаківа

## ПАРАДИГМИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В МЕНЕДЖМЕНТІ: СУТНІСТЬ ТА ПРОТИРІЧЧЯ

### АНОТАЦІЯ

*Виокремлено дві парадигми процесного підходу в менеджменті. Розглянуто базову традиційної парадигми та визначено її протиріччя. Охарактеризовано сучасні концепції менеджменту, що фактично складають нову парадигму процесного підходу. Узагальнено їх відмінності та недоліки.*

**Ключові слова:** процесний підхід, структура процесу управління, концепції менеджменту.

### АННОТАЦИЯ

*Выделены две парадигмы процессного подхода в менеджменте. Рассмотрены базовую традиционной парадигмы и определены ее противоречия. Охарактеризованы современные концепции менеджмента, фактически составляют новую парадигму процессного подхода. Обобщенно их отличия и недостатки.*

**Ключевые слова:** процессный подход, структура процесса управления, концепции менеджмента.

### ANNOTATION

*Singled out two paradigms process approach to management. Considered basic traditional paradigm and defined its contradictions. Characteristic of modern management concept, which actually make up a new paradigm of process approach. Summarizes their differences and shortcomings.*

**Keywords:** *process approach, the structure of the management process, the concept of management.*

Динамічність зовнішнього середовища та прагнення до зростання примушують сучасні організації перетворюватися на все більш складні системи. Основою їх адаптивної дифузії в конкурентне середовище стає конкуренція не тільки товарів чи послуг, а й інноваційних технологій управління. Створення сучасної технології управління потребує дослідження останнього як складного процесу, виділення складу його операцій, встановлення формалізованих методів їх виконання.

Теоретичні й методичні аспекти управління підприємством висвітлені в багатьох фундаментальних працях науковців, зокрема, значна увага приділяється розвитку процесного підходу в роботах С.Д.Бушуєва, В. М.Гриньової, П. Друкера, В.Г. Єліферова, О.Є. Кузьміна, Р.Б. Тяна та ін.

Незважаючи на вагомий надбання попередників питання формування раціональної технології управління на підставі вдосконалення його структури ще не отримали достатнього розвитку. Ми пропонуємо розглянути

управління як процес, що можна сконструювати. Логічним буде припустити, що структуру процесу управління можна визначити за допомогою процесного підходу, що визначає необхідність дослідити його розвиток в сучасних концепціях менеджменту.

Огляд наукової літератури з менеджменту дозволяє стверджувати, що на сьогодні існує дві парадигми процесного підходу.

Базовим засновком першої парадигми є положення: управління – це „процес, що складається із серії безперервних, взаємопов'язаних дій або функцій у межах організації“ [1, с. 71–72]. Описана парадигма впродовж довгого часу домінувала в менеджменті і на сьогодні є досить розповсюдженою. Проте, на нашу думку, вона містить низку суперечних положень.

Перш за все, її базовий засновок не відповідає суті поняття процесу як послідовного виконання набору операцій для перетворення входів в необхідні виходи. Якщо ми вважаємо, що в процесі управління керівник виконує ряд відокремлених функцій, тоді повинен бути встановлений їхній склад та послідовність. Але не одне з цих питань не отримало однозначного й переконливого вирішення в наукових працях.

На сьогодні відсутня згода авторів щодо складу загальних функцій управління. В численних наукових роботах з проблем

управління автори, як правило, наводять власний перелік функцій управління, що відрізняються за складом та кількістю. Якби сутність процесу управління дійсно складалася в послідовному здійсненні загальних функцій, то така розбіжність думок не дає можливості виокремити послідовність певних операцій. Як зауважив С. Янг «представила б роботу керівника, як щось безладне» [2, с. 67]. До того ж, у переліку функцій передбачається поєднати в єдиний процес різні за своєю природою види діяльності: з одного боку, планування, контроль (управлінський вплив на діяльність організації), з іншого – мотивація, стимулювання, розпорядництво (управлінський вплив на діяльність робітників організації). Що стосується послідовності функцій, яка у відповідності до сутності процесу повинна бути визначена й повторюватися для кожного циклу управління, то це питання або зовсім не розглядається й автори обмежуються простим переліком функцій управління або, як і в питанні стосовно складу функцій, пропонують різну їхню послідовність. М.Х.Мескон, М.Альберт, А.Хедоурі [1, с.72] розпочинають процес управління плануванням й закінчують контролем. А.В. Василенко вважає, що він починається з аналізу й закінчується обліком [3, с. 255]; в [4, с. 37] його розпочинають з прогнозування й закінчують аналізом. Отже, розглянута парадигма процесного підходу містить низку протиріч. З одного боку сутність процесного підходу вимагає, щоб його операції логічно відбувалися одна за одною, тобто потребує встановлення певного складу й послідовності однорідних операцій. З іншого боку використання функцій як складових процесу управління дає хибне уявлення про дію останнього.

Визначені та систематизовані нами проблеми щодо використання процесного підходу, а саме: відсутність єдиного складу функцій управління; відсутність єдиної послідовності виконання функцій управління; поєднання у переліку функцій різних за природою складових, – дають підставу стверджувати, що для вирішення завдання структурування процесу управління немає сенсу використовувати традиційну парадигму процесного підходу. До того ж, виходячи з її сутності (фактично управління характеризується як ланцюг взаємопов'язаних функцій) її варто розглядати як таку, що реалізує функціональний, а не процесний підхід.

Проаналізуємо сучасні концепції процесного підходу, які складають фактично його нову парадигму. Останнім часом, в основному завдяки консультаційним фірмам з питань управління, набуває популярності концепція „процесного управління” або

„процесно-орієнтованого управління”, в основу якої покладено виділення бізнес-процесів в організації та управління ними [5, с. 33; 6, с. 16]. У межах описаного підходу науковці визначають два його типи [5, с. 56–57; 6, с. 116–117; 338]:

– 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. Виходячи з теорії менеджменту, описані підходи стосуються лише організаційної структури управління. У першому випадку використовується лінійно-функціональна структура, у другому – матрична. В кінцевому разі концепція „процесного управління“ спрямована на проектування й перепроектування бізнес-процесів [5, с. 241–270; 6, с. 42–80; 7, с. 144–147; 8, с. 173–174] з метою виявлення надлишкових або занадто витратних бізнес-процесів й відповідно підвищення ефективності бізнесу. Отже, „процесне управління“ є по суті концепцією управління бізнес-процесами або реінжинірингом та має аналогічний недолік: хоча й використовує інжинірингову парадигму, проте моделювання безпосередньо процесу управління не отримало в них розвитку.

Більш конструктивними з точки зору вирішення сформованої нами вище проблеми є концепції управління за цілями, контролінгу та загального менеджменту якості, котрі також розвивалися в межах нової парадигми процесного підходу. Розглянемо їх.

Концепція управління за цілями (Management by Objectives), розроблена П. Друкером та розвинута у роботах Дж. Моррісея, Дж. Одіорне, А. Райа, обґрунтовує необхідність менеджерів фокусуватися на досягненні цілей й найкращих результатів за допомогою доступних ресурсів. Вона виходить з єдності цілей і результатів й передбачає, що на підставі встановлених загальних цілей підприємства керівники визначають конкретні цілі за напрямками діяльності для кожного структурного підрозділу та забезпечують їх досягнення процесі управління виробництвом. Тобто весь процес управління орієнтовано на досягнення кінцевих результатів через оцінювання керівників за низкою показників, що вимірюють отримані результати. Безпосередньо

процес управління в даній концепції, зазвичай, представляють у вигляді послідовних етапів [9, с. 15–17]: формування чітких, стислих цілей; розробка реалістичних планів їх досягнення; систематичне вимірювання результатів та оцінка роботи і результатів; корегувальні дії для досягнення запланованих результатів. Оскільки формування цілей відносять до функції планування, а оцінку результатів та корегувальні дії – до контролю, то даний процес доволі часто представляють як планування, здійснення планів і контроль [10, с. 65].

Ідея фокусування на досягненні цілей через декомпозицію результатів діяльності знайшла розвиток в багатьох сучасних концепціях менеджменту: збалансованій системі показників (Balanced Scorecard – BSC) Р.Каплана й Д.Нортон, піраміда результативності Мак Нейра та призма ефективності Е. Нілі. В цілому, концепція управління за цілями наголошує на результативності управління і надає орієнтири цього процесу: цілі діяльності організації, які визначаються у термінах “результатів”; концентрує та мотивує зусилля менеджерів та працівників на діях, спрямованих на досягнення цілей організації; використовує набір показників-індикаторів для контролю за результатами. Проте, хоча в концепції і розроблено склад дій з процесу управління, немає теоретичного обґрунтування їх послідовності, що

викликає сумніви у можливості запропоновані дії розглядати як операції процесу управління. До того ж немає формалізованого опису запропонованого процесу: входів й виходів, складових та методів їх виконання.

Концепція контролінгу, на відміну від концепції управління, за цілями, де акценти робляться на встановленні цілей та завдань на всіх рівнях управління, контролінг більшу увагу приділяє досягненню цілей, і насамперед, економічних, засобом співставлення фактичних результатів із запланованими. Для вирішення цього завдання впроваджено спеціальний механізм „регулювання за відхиленнями” [11, с. 75; 12, с. 175–190]. Аналіз сучасних наукових доробок [12, с. 16–19; 13] дозволяє стверджувати, що науковці роблять спробу окреслити функції контролінгу і тим самим як найбільше наблизити його до концепції управління, яка б мала інтегроване значення. У цьому напрямку найбільше просунулися розробки німецьких науковців, які роблять акцент не на функціях контролінгу, а розглядають управління як сукупність фаз (або складових): планування і контроль [14, с. 20; 15, с. 55]. Так, Петер Хорват процес управління представляє як замкнуте коло типових дій: встановлення показників результативності,

порівняння фактичних даних із цільовими (запланованими), аналіз відхилень та корегуючі заходи [14, с. 21].

Найбільш обґрунтованою, на наш погляд, є позиція Д. Хана та Х. Хунгенберга. Вони розглядають управління у широкому та вузькому значеннях. У вузькому науковці розуміють його як «процес волеутворення й реалізації волі, здійснюваний по відношенню до інших підлеглих осіб, направлений на досягнення однієї або декількох цілей та такий, що вимагає приймати пов'язану з цим відповідальність» [15, с. 48], у широкому – як «процес вирішення проблем на шляху досягнення цілей» [15, с. 46]. Останнє

розуміння управління дозволило авторам визначити шість фаз цього процесу [15, с. 46–56]: постановка проблеми; пошук альтернативних рішень; оцінка; прийняття рішення; реалізація та контроль. Перелічені фази управління надалі об'єднані у три блоки: планування, регулювання та контроль.

На перший погляд, запропонована структура процесу управління вступає у протиріччя з теорією менеджменту, в якій, як відомо, крім функції планування та контролю розглядають, як мінімум ще функції організації та мотивації. Проте треба наголосити, що у даному випадку автори розглядають планування, регулювання та контроль не як функції управління, а як «процеси отримання, переробки й передачі інформації» [15, с. 58]. Така точка зору, на наш погляд, є слушною. Виокремлення двох аспектів управління (у вузькому та широкому розумінні) дозволило авторам розглянути структуру процесу управління, виділивши певні елементи та їхню послідовність. Водночас треба зауважити, що застосування термінології функціонального підходу є недоречним, так як викликає сумніви стосовно повноти використання функцій і приховує сутність „фаз“ та „блоків“ процесу управління, що спонукає відповідну критику [16, с. 13].

Істотним недоліком контролінгу є те, що автори хоча практично і використовують елементи сучасної парадигми процесного підходу (управління в контролінгу представлено як сукупність двох фаз – планування та контроль; чітко визначено вихідну інформацію та цільові показники планування), проте вона не є фундаментальною основою цієї концепції: немає чіткого виокремлення операцій процесу управління; не у повній мірі використано основний здобуток процесного підходу – можливість створення раціональної управлінської технології, яка має адресний характер.

Концепція загального менеджменту якості (TQM) розглядає забезпечення якості продукту через призму забезпечення якості

процесу. У цьому зв'язку акцентується увага на виділенні окремих процесів у виробництві продукції та встановленні певних вимог до їх виконання. Треба звернути увагу, що хоча в TQM і використано елементи процесного підходу, як і в попередніх концепціях він не отримав теоретичного розвитку. Дискусійною представляється модель системи управління якістю в стандарті ISO 9001:2000. Процес у даному випадку представлений лише схематично входом, виробництвом продукції та виходом. Що стосується циклу, до якого включено відповідальність керівництва; управління ресурсами; вимірювання, аналізування і вдосконалення, то логіка складу саме таких елементів управління на підставі процесного підходу, а також їх послідовність є незрозумілими.

Представляє інтерес спроба структурувати безпосередньо процес управління якістю. У даному разі мова йде про цикл PDCA Е.Демінга. Якщо його уважно розглянути, то згаданий цикл є нічим іншим як моделлю розглянутого вище управління за цілями (встановлення цілей – планування дій – перевірка і оцінка – корегуючі дії) за умови, що у даному випадку розглядається ціль із задоволення споживачів якісною продукцією з використанням у повному обсязі механізму регулювання за відхиленнями. Таким чином, процесний підхід в системі менеджменту якості впроваджується завдяки розробці внутрішніх стандартів, в яких фіксуються вимоги до процесів. Чітке визначення їхніх входів та виходів забезпечує простежуваність відхилень та своєчасне корегування. Разом з тим вся увага зосереджена лише на внутрішній інформації та внутрішніх відхиленнях фактичних результатів від запланованих. По суті впровадження процесного підходу в TQM не пішло далі виділення низки виробничих процесів та встановлення вимог до їхніх входів й виходів. Спроба структурувати процес управління, по суті, відповідає фазам планування й контролю, що застосовуються у попередньо розглянутих концепціях управління за цілями та контролінгу.

Проведений аналіз сучасних концепцій менеджменту, які фактично складають нову парадигму процесного підходу, дозволяє стверджувати, що остання на відміну від традиційної парадигми, більш повно реалізує ідею побудови взаємозв'язаних процесів в організації. Разом з тим спроба в розглянутих концепціях виокремити етапи управління як планування та контроль не має переконливого обґрунтування. До того ж недоречним є перенесення термінології функціонального підходу в процесний, що не дозволяє чітко визначити структурні складові управління.

Все вищенаведене дозволяє зробити наступні висновки:

– На сьогодні в менеджменті існує дві парадигми процесного підходу.

– Визначено протиріччя традиційної парадигми процесного підходу, сутність якого полягає в тому, що вимогу побудови раціональної структури процесу управління неможливо виконати через відсутність єдиного складу функцій управління, єдиної послідовності їх виконання та поєднання в переліку функцій різних за природою складових. Визначене протиріччя дає підставу стверджувати, що для вирішення завдання структурування процесу управління немає сенсу використовувати традиційну парадигму. Оскільки вона представляє управління у вигляді ланцюга взаємопов'язаних функцій, її варто розглядати як функціональний підхід.

– До сучасних концепцій, які фактично складають нову парадигму процесного підходу, треба віднести реінжиніринг бізнес-процесів, процесне управління або процесно-орієнтоване управління, управління за цілями та її сучасні модифікації (BSC, піраміда результативності, призма ефективності та ін.), контролінг, загальний менеджмент якості. Сучасна парадигма процесного підходу, на відміну від традиційної, представляє організацію як набір процесів, з яких можна побудувати певну конструкцію, що буде відповідати встановленим вимогам.

– Визначено низку недоліків сучасних концепцій, серед яких головними є відсутність теоретичного обґрунтування спроби виокремити етапи (фази) управління (зазвичай, планування та контроль); відсутність формалізованого опису запропонованого процесу управління (входів і виходів, складових та методів їх виконання); недоречність застосування термінології функціонального підходу при виділенні складових процесу управління. Внаслідок визначених недоліків нова парадигма процесного підходу потребує розвитку.

### **Список літератури:**

1. *Мескон М.* Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер с англ. М. А.Майорова]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

2. *Янг С.* Системное управление организацией / С. Янг ; [пер. с англ.] ; под ред. С. П. Никанорова, С.А. Батасова. – М. : Советское радио, 1972. – 456 с.

3. *Василенко А. В.* Менеджмент устойчивого развития : [монография] / А. В. Василенко. – К. : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.



4. *Реинжиниринг* бизнес-процессов / [Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д.Киселев]. – М. : Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с.
5. *Шубин А. А.* Процессный подход к управлению как основа формирования системы бизнес-взаимодействия / А. А. Шубин // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 171–174.
6. *Raya A. P.* Management by Objective in Theory and Practice // Southern Journal of Business. – 1968. –Vol. 2 – P. 11–20.
7. *Управление по результатам* / [Т. Сайталайнен, Э. Воутилайнен, П. Порене, И.Х. Ниссинен] ; пер. с финского Боровков Г. А. и др. ; общ. ред. и предисл. Я. А.Лейманна. – М. : Прогресс, 1991.– 319 с.
8. *Манн Р.* Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э.Майер ; [пер. с нем. Ю. Г. Жукова] ; под ред. и с предисл. В. Б. Ивашкевича. – М. : Финансы и статистика, 1992. – 208 с.
9. *Концепция* контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners ; [пер. с нем. В. Толкач]. – М. : Альбина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.

Отримано:17.04.2012

УДК 658.5:005.591.1

**Є.Ю. Антипенко,  
М.В. Кулік**

## **МОДЕЛЬ ВИЗНАЧЕННЯ РАЦІОНАЛЬНИХ ПАРАМЕТРІВ СИСТЕМИ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ БУДІВЕЛЬНОГО ПРОЕКТУ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РІВНОМІРНОЇ ІНТЕНСИВНОСТІ ЗАВАНТАЖЕННЯ РЕСУРСІВ**

### **АНОТАЦІЯ**

*У роботі отримано модель побудови рівномірної інтенсивності завантаження ресурсів та визначення відповідних неритмічних потоків, що на практиці дозволяє уникнути питань організації складних нерівномірних постачань ресурсів та організації відповідного нерівномірного завантаження підрозділів та бригад.*

### **АННОТАЦИЯ**

*В работе получена модель построения равномерной интенсивности загрузки ресурсов и определения соответствующих*