



УДК 334

**Нетепчук В. В., старший викладач** (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

## **ПРОЦЕСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ**

**У статті узагальнено основні підходи та здійснено характеристику основних положень, принципів і цінностей у побудові ефективних систем менеджменту у період переходу економіки від епохи індустріального до епохи постіндустріального суспільства. Розглянуто можливості підвищення ефективності систем управління за рахунок утвердження у менеджменті парадигм і законів філософії єднання на протигагу законам боротьби і заперечення.**

**Ключові слова:** принципи єдності, система управління, бізнес-процес, теорія процесного менеджменту, управлінське рішення.

**Постановка проблеми.** Актуальною проблемою української економіки є підвищення ефективності управлінських рішень. Для її вирішення доцільним є перегляд концептуальних основ менеджменту. Сучасна парадигма управління, що представлена досвідом вітчизняних учасників розвитку соціального світу, і бізнес-систем зокрема, перенаповнена термінами філософії, боротьби, різновидів конкуренції і протистоянь. Як наслідок, індивідуальний алгоритм мислення і поведінки менеджера стабільно орієнтовано на філософією, що домінує у соціумі: боротьба – сила – влада – успіх (поразка).

**Постановка завдання.** Метою статті є аргументація впровадження і утвердження менеджменту, який базується на принципах і законах філософії єдності та орієнтується на підвищення споживчої цінності результату виконання управлінських рішень – створення продуктів з доданою споживчою цінністю, що в умовах української економіки стає системоутворюючим фактором.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Переорієнтація суспільної і ділової свідомості з боротьби на єдність стала пріоритетом у роботах науковців 80-х років минулого століття (епоха постіндустріального суспільства). Про це свідчать популярні роботи з питань організаційного і персонального розвитку Е. Демінга [3], Д. Белла [5; 6], Р. Каплана [7], В. Репіна [8], Д. Готьє, М. Хаммера [9], Ст. Кові, Р. Шарми, І. Ансофа, А. Шеєра [13], Джона В. Ньюстрома [14], В. Юшина.

**Методика досліджень.** Вищезазначені автори у своїх працях покладають в основу розвитку організаційного будівництва на мікро- і макрорівнях алгоритми переорієнтації мислення людини із стосунків конкурентної боротьби на стосунки взаєморозвитку, а управлінського мислення – із принципів філософії боротьби на принципи і цінності філософії єдності. Якщо, згідно з економічною концепцією А. Сміта [1], природною рушійною силою господарського розвитку є егоїстичні прагнення людини задовольнити свої економічні інтереси, насамперед грошові, то представники універсальної школи раціональності, школи розумного егоїзму, філософії об'єктивізму та філософії чесного контракту (кінець 20 ст.) стверджують, що пріоритетним прагненням раціональної людини є задоволення інтересів всіх [2].

Науковці і практикуючі менеджери всього світу періодично пропонують інструменти, методи управління з метою вдосконалення організації колективної та індивідуальної діяльності, підвищення результативності і фінансової ефективності управління справами. Менеджмент постійно продукує нові пакети алгоритмів, термінів, трансформує їх змістове навантаження з метою більш досконалого визначення оптимальних шляхів взаємодії людини із оточенням.

Успішність приживлення оновлених управлінських парадигм залежить, насамперед, від простоти змісту формулювання менеджерами цілей діяльності, конкретності визначення основних об'єктів управлінського впливу у розбудові організації та бізнесу, від ступені сприймання пропонованих цінностей і принципів культури кожним із індивідуумів соціуму, споживчої цінності результуючого продукту управлінської дії.

Сукупність принципів і цінностей, що демонструють топ-менеджери у побудові та управлінні організацією, визначає зміст організаційної культури, що дозволяє об'єднати групу індивідів у персонал організації, визначити пріоритети управлінського впливу на бізнес-середовище. Всі прагнення управлінців впливати на бізнес-середовище можна звести у дві групи: розвивати зміст можливостей чи долати страхи і обмеження розвитку. Рішення про пріоритетність використання і розвитку можливостей чи про подолання обмежень вводить управлінців і керованих ними людей у «світ єднання» чи у «світ боротьби».

Страх і обмеження не можуть бути ефективним стимулом роботи. Страх працівників втратити роботу, висловити нові ідеї, вказати керівництву на помилку спонукає людей приховувати проблеми від керівництва, змушує їх продовжувати роботу з ризиком аварії. Люди бояться змін, нових знань, що можуть розкрити помилки або вимагають фінансових вкладень, які, цілком ймовірно, не окупляться. Страхи, недовіра і ворожість повинні бути викорінені [3].



Масова сучасна культура управління пропонує менеджерам сприймати і оцінювати динамічність сучасного бізнес-середовища з допомогою сукупності оціночних індикаторів:

- очікування і потреби учасників споживчого ринку;
- нестабільність державної і міжнародної економічної політики;
- умови співпраці з постачальниками і представниками мережі збуту;
- управлінські технології;
- технології виконання виробничих і сервісних операцій;
- мотиваційні пріоритети персоналу.

Перші три індикатори стосуються зміни зовнішнього, а три наступні стосуються оцінки стану внутрішнього середовища бізнесу.

Дані про поточний стан зазначених індикаторів інформують про агресивність чи лояльність стосунків окремо взятого об'єкту діяльності із зовнішнім оточенням, а також про домінуючу стратегію його виживання: стратегію боротьби із упущеннями і недоліками чи стратегію використання можливостей.

Паралельно із філософією боротьби, завжди існує філософія розвитку, що орієнтує людство на вдосконалення соціуму через принцип єдності і взаємопорозуміння, творення результату взаємодії із позитивним знаком «виграв – виграв» для всіх сторін взаємодії. Чим швидше людина і людство це зрозуміє, усвідомить і прийме цей шлях, тим швидше прийде епоха єдності. Так, ще багато людей хочуть бравади, хочуть випробувати свою мужність, перемогти когонебудь, проте це вже вчорашній день. Сьогодні набирає обертів інша філософія, де всі у виграві. Для менеджера важливо вміти рахуватися із бажаннями інших людей, груп і народів, поважати їх вибір, цінності, знаходити консенсус і використовувати синергію. Той, хто вміє це робити, набуває у своєму оточенні авторитету, статусу мудрої людини й лідера.

В основі теорії чесного контракту Д. Готьє є сприйняття раціональності як максимізації обґрунтованих переваг «людини економічної», яка орієнтується не на інтерес, а на вигідне надання переваг, тобто на користь. Для узгодження суб'єктивного погляду індивіда на користь з бажаннями інших людей Д. Готьє рекомендує застосовувати теорію ігор, оскільки за фактом виникнення ситуації з можливістю добровільного вибору того чи іншого варіанту поведінки у людини з'являється можливість максимізації надання/отримання переваг. Сама участь у грі створює в уяві її учасників палітру корисних переваг від фактора об'єднавчої цілеспрямованості (для індивідуума зокрема та групи в цілому), таких як можливості розширення меж малої групи, подолання обмеженості ресурсів на ринку, керування процесом вдосконалення управлінської дії шляхом внесення

необхідних змін і утвердження у взаємодії членів соціуму принципів філософії «єднання».

Д. Бел розглядає «гру між людьми» як умову успішного переходу суспільства з індустріальної до постіндустріальної епохи, у якій, за його прогнозами, домінуватиме необхідність ухвалення колективних рішень [5; 6].

Розвиток соціальної спільноти у середовищі домінування принципів «єдності» над принципами «боротьби» дозволяє безкінечно створювати нові ігрові поля для людей з метою ухвалення ними колективних рішень, що ґрунтуються на взаємозв'язку прав та обов'язків, повазі до них членів соціуму, що є більш істотним за конвенційне чи примусове визнання/виконання цих прав і обов'язків. Взаємозв'язок прав та обов'язків соціальної спільноти загалом і персоналу компанії зокрема є основою справжньої свободи та відповідальності, основою «єднання» членів малої групи й усього соціуму. Гармонійно узгоджений соціальний простір дає людині здоров'я й енергію. А виснажене порване на енергетичні шматки поле нашого життя є першопричиною особистих і суспільних негараздів.

Управлінський досвід також підтверджує міркування П. Друкера [10], який бачить ефективне досягнення бізнес-результатів саме у площині використання можливостей, а не у розв'язанні проблем. Вирішення проблем створює лише чергову можливість відновити норму, зняти обмеження, які заважають бізнесу досягти бажаних результатів. Тому прагнення управлінця подолати оновлені обмеження знову вводить його у «світ боротьби».

Життя у суспільстві намагається стандартизувати наше сприйняття індивідів, груп, подій, явищ. Окрім цього, наше сприйняття явищ, подій і людей залежить не тільки від думки нашого оточення, а і від домінуючих образів та ідей, стереотипів у суспільстві, якими ми оперуємо без жодної об'єктивної підстави.

Зміна сутності менеджменту є можливою при зміні парадигми мислення. Сьогодні успішні бізнес-менеджери створюють соціальні системи (соціуми), в яких групи людей, навчені отримувати і використовувати у практиці синергетичні ефекти колективної взаємодії у середовищі принципів єдності, вдосконалюють інструменти колективної взаємодії, що змінюють колективну безвідповідальність на колективну відповідальність.

На підставі спостережень, можливо стверджувати, що вітчизняний бізнес-менеджмент для розбудови і довготермінового розвитку ситуативно застосовує інструментарій, алгоритми різноманітних шкіл менеджменту: проектний менеджмент, системний, процесний, стратегічний, функціональний підходи тощо. Якщо заглянути у їх змістовну сутність, то можна помітити, що об'єднуючою їх основою є боротьба або єдність.



Переконливим прикладом філософії єдності в управлінні є алгоритм індивідуального і соціального розвитку, що опирається на дотримання принципів:

- вдосконалювати навики;
- слухати не перебиваючи;
- говорити не звинувачуючи;
- давати не шкодуючи;
- обіцяти не забуваючи;
- відповідати не сперечаючись;
- поступатися не відбираючи;
- робити і не скаржитись;
- вірити без сумнівів;
- демонструвати турботу про корисність справи, якою займаєшся.

З нашої точки зору, не менш переконливим прикладом моделі філософії єдності є теорія самоменеджменту Стівена Кові, який розглядає алгоритм успішного саморозвитку на базі семи принципів:

- будь проактивним;
- розпочинай будь-яку справу з формулювання кінцевого результату;
- керуй часом;
- прагни раніше почути, а вже потім висловитися;
- підпорядкуй взаємодію з іншими принципу «виграв – виграв»;
- досягай синергетичного ефекту через вміння доповнювати;
- безперервно вдосконалюй вміння і нарощуй користь (вигоду) від справ, які робиш.

Принципи філософії єдності також пронизують теорію процесного менеджменту, особливості застосування якого до управління організацією відображено у роботах Е. Демінга [3], Р. Каплана [7], В. Репіна [8], М. Хаммера, Д. Чампі [9], А. Шеєра [13]. При застосуванні процесного менеджменту як методу забезпечення життєдіяльності системи необхідно передбачати [11]:

- розуміння і виконання вимог споживача;
- необхідність розгляду процесів з погляду додання споживчої цінності;
- досягнення результативності й ефективності в робочих характеристиках процесів;
- постійне покращення процесів, що ґрунтується на даних їх об'єктивного вимірювання.

У рекомендаціях щодо запровадження системного підходу до управління якістю знову домінують принципи філософії єдності. Алгоритм впровадження системи управління якістю першим кроком ре-

комендує ідентифікувати потреби й очікування споживачів та інших зацікавлених сторін у результуючому продукті діяльності бізнесу [4].

У 1982 р. Е. Демінг піддав різкій критиці американську систему управління, в основі якої лежить філософія боротьби, та протиставив їй японський підхід, побудований на принципах філософії єдності [3].

На даний момент процесно-орієнтований підхід є базою для таких сучасних підходів до управління, як [10]: MC ISO серії 9000 версії 2000 р. – регламентуючі вимоги до систем менеджменту якості; TQM (Total Quality Management) – система загального управління якістю; PIQS (Process Integrated Quality System) – система менеджменту якості, інтегрована з бізнес-процесами; WFMS (Work Flow Management System) – система управління потоками робіт; ERP (Enterprise Resource Planning) – комплексна система планування і управління ресурсами.

Управління із застосуванням процесного підходу дає змогу розвивати можливості вибору для кожного із членів команди, утверджувати принципи філософії єдності в очікуваннях і потребах учасників споживчого ринку, у взаємодії бізнесу і держави в цілому, постачальників і представників мережі збуту, власників і персоналу бізнесу, краще пристосовуватися до змінного, динамічного і непередбачуваного бізнес-середовища.

Згідно теорії Джона В. Ньєстрома для побудови організації та бізнесу, в якій керівник та усі працівники націлені на кінцевий результат і також пов'язані єдністю інтересів розвитку, необхідно постійно вдосконалювати:

- філософію, цінності, бачення, задачі та цілі менеджменту;
- організаційну культуру;
- керівництво, комунікації, динаміку груп;
- якість трудового життя;
- мотивацію.

Враховуючи вищезазначені складові розбудови організації, керівник у кінцевому результаті отримує не лише матеріальні результати діяльності організації, але й зростаючий рівень задоволення працівників, їх індивідуальний розвиток, що є важливим чинником для загального розвитку компанії та її соціального організму.

Як наслідок, процес побудови й управління організацією та бізнесом слід концентрувати на ствердженні принципів філософії єдності, що забезпечить розвиток персоналу, позитивну динаміку фінансово-економічних показників, підтримку високого рівня довіри від споживачів та зацікавлених осіб; розширення об'єму продаж; підтримку здатності випускати продукцію, що задовольняє вимоги споживача.

Перевагою процесного підходу до управління є те, що акцент ставиться не на ієрархічному підпорядкуванні у функціональних



підрозділах, а на створенні проектних команд, де визначається власник процесу – відповідальний за перебіг і результат всього процесу, в тому числі й за погоджену роботу окремих функціональних підрозділів. Роль власника процесу полягає в управлінні створенням доданої цінності для споживачів процесу.

Процесний підхід передбачає отримання бажаного результату через управління діяльністю і відповідними ресурсам як процесом. При цьому увага фокусується на взаємозв'язку окремих однорідних сукупностей дій, кожна із яких є процесом. Основою процесного менеджменту є конкретно визначений взаємозв'язок між постачальниками, власниками і споживачами процесу.

Алгоритм застосування процесного підходу передбачає 14 кроків [11], ключовими серед яких є визначення замовника/ споживача процесу, його вимог, а також постачальників процесу і створення доданої споживчої цінності у результуючому продукті бізнес-процесу.

Процесний підхід у менеджменті є основою моделі системи збалансованих показників ефективності (СЗПЄ) [7], яка дозволяє забезпечити інтегровану єдність чотирьох площин бізнесу: фінансів, клієнтів, внутрішніх процесів та персоналу. Модель СЗПЄ є передумовою координації дій всіх працівників, узгодженого розвитку організації та бізнесу, дозволяє керувати бізнесом як єдиним цілим; однозначно фіксувати цінність результатів праці кожного члена команди та реалізувати потенціал команди.

Прагнення бізнесу досягти бажаного фінансового результату при розгляді його функціонування як процесу дозволяє також трансформувати предмети управлінського впливу. Наприклад, при функціональному підході до управління для керівника важливим є те, чи розуміє працівник свої функції. Процесний же підхід передбачає не лише знання працівником своїх обов'язків і функцій, але й розуміння того, як його робота вписується в загальний контекст роботи організації. Функціональний підхід робить акцент на забезпечення результату окремого працівника, що далеко не завжди забезпечує позитивний результат роботи організації в цілому. Процесний же підхід орієнтований, насамперед, на задоволення потреб і запитів клієнта, оскільки клієнт є тим маятником, що вказує правильність напрямку розвитку організації, визначає умови існування та прибутковості бізнесу.

**Висновки.** Нині у вітчизняній практиці розбудови бізнесу домінуючим є функціональний підхід, згідно якого підприємство розглядають як певний механізм із набором функцій, що розподілені для виконання серед персоналу підрозділів відповідно до спеціалізації. При цьому функцію розглядають як сукупність однорідних дій

та операцій з виконання завдань, що необхідно вирішувати для забезпечення життєдіяльності компанії.

Застосування процесного підходу створює для менеджменту можливості прояву концентрованого управлінського впливу на предмети діяльності, демонструвати ствердження цінностей і принципів філософії єдності у поведінці виробника та споживача, менеджера-керівника і підлеглих через нарощування результативності й ефективності системи управління.

**1.** Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народа: пер. с англ. В. С. Афанасьев. М. : Эксмо, 2007. 960 с. **2.** Шелухін В. Суспільство у просторі трансформацій, культура у просторі суперечностей: відкриті питання Деніела Бела. *Вісник КНУ імені Т. Шевченка. Секція: «Соціологія»*, 2010. № 1-2. С. 103–105. **3.** Демінг Е. Вихід з кризи: Нова парадигма управління людьми, системами і процесами. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 370 с. **4.** Системи управління якістю. Основні положення та словник: ДСТУ ISO 9000–2001. К. : Держстандарт України, 2001. 36 с. **5.** Белл Д., Иноземцев В. Эпоха разобщенности. Размышления о мире XXI века. М. : «Свободная мысль», Центр исследований постиндустриального общества, 2007. 304 с. **6.** Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства. *Сучасна зарубіжна соціальна філософія*. К., 1996. С. 194–251. **7.** Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: пер с англ. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 216 с. **8.** Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. 408 с. **9.** Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. 287 с. **10.** Друкер П. Задачи менеджмента XXI века: пер. с англ. М. : Вильямс, 2001. 272 с. **11.** Нетепчук В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с. **12.** Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М. : Дело, 1992. 672 с. **13.** Шеер А. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы: пер. с англ. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Просветитель, 1999. 154 с. **14.** Джон В. Ньюстром, Л. Дэвис. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. СПб. : Питер, 2000. 447 с.

Рецензент: д.т.н., професор Кожушко Л. Ф. (НУВГП)

---

**Netepchuk V. V., Senior Lecturer** (National University of Water and Environmental Engineering, Rivne)

## **PRECEDING MANAGEMENT: CONSTRUCTION OF THE EFFICIENT MANAGEMENT SYSTEMS**

**The article generalizes the main approaches and describes the main positions, principles and values in the construction of effective**





**management systems during the transition period of the economy from the industrial to the post-industrial society era. The article also considers the possibilities of increasing the efficiency of management systems through the approval of the management of paradigms and the laws of the philosophy of unity in contrast to the laws of struggle and negation.**

***Keywords:* principles of unity, management system, business process, theory of process management, managerial decision.**

---

**Нетепчук В. В., старший преподаватель** (Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно)

### **ПРОЦЕССНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ**

**В статье обобщены основные подходы и дана характеристика основных положений, принципов и ценностей в построении эффективных систем менеджмента в условиях перехода экономики от эпохи индустриального до эпохи постиндустриального общества. Рассмотрены возможности повышения эффективности систем управления за счет утверждения в менеджменте парадигм и законов философии единства в противовес законам борьбы и возражений.**

***Ключевые слова:* принципы единства, система управления, бизнес-процесс, теория процессного менеджмента, управленческие решения.**

---