

## КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

**Володькіна Марина Владиславівна**

к.е.н., доцент

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

м. Київ, Україна

**Анотація:** розглянуто теоретичні аспекти проектування систем управління бізнес-організацій у контексті базових положень двох основних парадигм процесного підходу, переваги застосування процесного підходу у якості інструмента для проектування системи управління та для опису управлінської діяльності.

**Ключові слова:** організаційне проектування, система управління, процесний підхід, бізнес-процес, організаційна структура

Науково обґрунтоване проектування систем управління – актуальне завдання сучасного етапу адаптації бізнес-організацій до змін у зовнішньому середовищі. В умовах трансформаційної економіки виникає об'єктивна необхідність широко використовувати принципи та методи проектування системи управління, організаційних структур на основі процесного підходу.

У процесі проектування систем управління не можна не враховувати того, що в сучасній економіці не тільки традиційні фактори бізнес-діяльності є основними детермінантами економічної сили. Тенденції сьогодення свідчать про залежність економічного та управлінського потенціалу бізнес-організації від здатності контролювати інформацію, маніпулювати нею, націлювати її на найбільш ефективне використання ресурсів. Тому сучасні бізнес-організації повинні орієнтуватись на використання інноваційних технологій, фінансову взаємодію, розвиток ділової активності. Кваліфікаційний портфель (набір компетенцій кожного спеціаліста) має забезпечити бізнес-організації певний рівень гнучкості управління.

У системі управління бізнес-організації спектр функціональних характеристик обов'язково пов'язується з конкретними процесами та системами, при цьому відображаються умови їх формування, а також функціонування та розвитку. При цьому мова йде про послідовне та ефективне поєднання всіх даних складових у загальний процес управління, що дозволяє детально спеціалізувати та збагачувати склад і зміст функціонального вияву організації в реальних процесах та системах управління.

Цільовий стан об'єктів управління задає систему цілей і показників, діяльність з приведення об'єктів управління в потрібний стан описується за допомогою моделі бізнес-процесу, виконавці цієї діяльності визначаються організаційною структурою.

З позицій сучасного менеджменту в процесі проектування системи управління стає необхідним проголошення першості бізнес-діяльності (бізнес-процесів) над організаційною структурою. Іншими словами, вже в самому ході проектування не є актуальними питання «що робить той чи інший структурний підрозділ», а «що необхідно робити для досягнення конкретних цілей і ким (підрозділом, групою, посадовою особою)».

**Спираючись на склад елементів системи управління та їх логічного взаємозв'язку, послідовність проектування системи управління «з нуля» розглядається таким чином:**

1. Формування головних цілей бізнес-організації.
2. Розробка стратегій їх досягнення.
3. Формування топ-рівня системи цілей та показників.
4. Визначення об'єктів управління.
5. Розробка моделі бізнес-процесів, формування нижчих рівнів системи цілей та показників їх досягнення.
6. Проектування організаційної структури
7. Формування регламентної та методичної документації.
8. Автоматизація системи управління (за необхідністю).

В процесі вдосконалення існуючої системи управління не завжди йдеться

про перепроєктування «з нуля», а про послідовне корегування елементів (складових) системи управління відповідно до вказаної вище послідовності. При цьому система управління організації, в свою чергу, також виступає у якості об'єкта управління, але більш високого рівня. Організація повинна визначати цілі, проєктувати бізнес-процеси та організаційну структуру на регулярній основі, трансформуючи систему управління із стану «неефективна» до стану «ефективна».

В якості інструмента для проєктування системи управління та для опису управлінської діяльності використовується процесний підхід. Вказаний підхід передбачає використання аналізу та синтезу діяльності організації та ґрунтується на виокремленні компонент бізнес-процесів.

В залежності від об'єктів управління зазвичай виокремлюються такі бізнес-процеси вищого рівня (таблиця 1).

**Таблиця 1**

**Ідентифікація бізнес-процесів вищого рівня в залежності від об'єктів управління**

№	Об'єкт управління	Бізнес-процес
1	Система управління бізнес-організації	Розробка та впровадження узгоджених умов діяльності
2	Власники	Залучення коштів для бізнес-діяльності. Поповнення статутного капіталу
3	Споживачі	Просування та продажі
4	Продукт (продукція)	Розробка нових та вдосконалення існуючих продуктів (послуг)
5	Операційні процеси (виробничі, технологічні, процеси надання послуг)	Операційна діяльність
6	Постачальники	Відтворення ресурсів
7	Виробничо-технологічне обладнання	Відтворення та оновлення виробничо-технологічного обладнання
8	Об'єкти інженерно-технічної інфраструктури	Відтворення та оновлення об'єктів інженерно-технічної інфраструктури
9	Персонал	Відтворення персоналу
10	Капітал	Інвестування та фінансування

В процесі розвитку теорії та практики управління дослідниками були сформовані дві основні парадигми процесного підходу . Базовим положенням першої парадигми є: 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 базове положення не відповідає суті поняття процесу як послідовного виконання набору операцій для перетворення входів в необхідні виходи, при цьому виконання керівником ряду виокремлених функцій розглядається без складу та послідовності. Втім, з точки зору практичного впровадження, загальні функції управління поєднують відповідну групу складових (підфункцій), які відбивають конкретні процеси у рамках бізнес-організації (таблиця 2).

**Таблиця 2**

**Взаємозв’язок загальних функцій управління та процесів**

Загальні функції управління	Процеси (підфункції)
Планування	цілепокладання; моделювання; прогнозування.
Організація	поділ праці; департаменталізація; делегування повноважень; встановлення діапазону контролю; визначення механізмів координації.
Координація	узгодження; упорядкування; кооперація.
Мотивація	оцінювання; вплив; стимулювання.
Контроль	перевірка; порівняння; персоналізація; взаємодія.

У свою чергу, кожна з цих підфункцій передбачає наявність власних специфічних інструментів і процесів, які відображають практичну

спрямованість реалізації відповідних функцій.

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.

Досить часто на практиці бізнес-організації стикаються з проблемою, коли управління характеризується як ланцюг взаємопов'язаних функцій, що характеризує функціональний, а не процесний підхід, також виникає багато суперечок і в теорії, і в практиці щодо єдиного складу функцій управління, оскільки, окрім загальних функцій існують спеціальні та похідні функції, причому останні можуть відігравати ключову роль у діяльності бізнес-організації відповідно до її специфіки. Тому вважається, що для структурування процесу управління немає сенсу використовувати традиційну парадигму процесного підходу.

Сучасні концепції процесного підходу, які складають фактично його нову парадигму ґрунтуються на виокремленні бізнес-процесів в організації та управління ними. Така точка зору панує у бізнес-просторі та науковому середовищі, починаючи ще з кінця двадцятого століття і розглядається як концепція «процесного управління» або «процесно-орієнтованого управління». У межах описаного підходу науковцями визначається дві його конфігурації [2, с.33, с.56-57; 3, с.16, с.116-117, с.338]:

– сполучення бізнес-процесів з існуючою функціонально-ієрархічною структурою; при його використанні в організації виділяють сітку бізнес-процесів, які охоплюють всі види діяльності бізнес-організації; 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 використовуються структури ієрархічного типу, у другому – структури органічного типу та структури нового типу, де пріоритетна перевага віддається ефективності самих бізнес-процесів (за системою показників процесу).

У підсумку, концепція „процесного управління“ спрямована на проектування й перепроектування бізнес-процесів [2, с. 241-270; 3, с.42-80; 4, 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 самими 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 вище проблеми є концепції управління за цілями, контролінгу та загального менеджменту якості, які також розвивалися в межах нової парадигми процесного підходу. 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 бізнес-організації керівники визначають конкретні цілі за напрямками діяльності для кожного структурного підрозділу та забезпечують їх досягнення у 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 [ 5, с.15-17 ]:

1. Формування чітких, стислих цілей;
2. Розробка реалістичних планів їх досягнення;
3. Систематичне вимірювання результатів та оцінка роботи і результатів;
4. 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 [6, с.65]

Аналіз сучасних наукових досліджень [ 7,с.16-19] дозволяє стверджувати, що акцент робиться на виокремленні функції контролінгу і найбільшого її наближення до концепції управління, яка б мала інтегроване значення.

У цьому напрямку заслуговують на увагу розробки німецьких науковців, які роблять акцент не на функціях контролінгу, а управління розглядають у контексті сукупності таких фаз як планування та контроль (8, с.20-21; 9, с.48, с.55].

**Так, Петер Хорват представляє процес управління як замкнутий процес, який охоплює коло таких типових дій:**

- встановлення показників результативності;
- порівняння фактичних даних із цільовими (запланованими);
- аналіз відхилень та коригуючі заходи.

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 воле утворення й реалізації волі, що здійснюється по відношенню до інших підлеглих осіб, спрямований на досягнення однієї або декількох цілей та такий, що вимагає приймати пов'язану з цим відповідальність», у широкому – як «процес вирішення проблем на шляху досягнення цілей». Останнє розуміння управління дозволило авторам визначити шість фаз цього процесу [ 9, стр.46-56]:

- постановка проблеми;
- пошук альтернативних рішень;
- оцінка;
- прийняття рішення;
- реалізація;
- 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 розглядаються, як мінімум ще функції організації та мотивації. Проте треба наголосити, що у даному випадку планування, регулювання та контроль розглядаються не як функції управління, а як «процеси отримання, переробки й передачі інформації» (9, стор.58).

Така точка зору спирається на виокремлення двох аспектів управління (у вузькому та широкому розумінні) та дозволяє розглянути структуру процесу управління, виділивши певні елементи та їхню послідовність. Водночас треба зауважити, що застосування термінології функціонального підходу є доволі недоречним, так як викликає сумніви стосовно повноти використання функцій і приховує сутність „фаз“ та „блоків“ процесу управління, що продукує виникнення уточнюючих питань.

На відміну від функціонального підходу, за допомогою якого організовується управління множиною часто безпосередньо не пов'язаних функцій одного центру витрат, які використовуються у різних бізнес-процесах, у процесному підході функції різних центрів витрат досліджуються з позиції сумісного використання у загальних бізнес-процесах. Наприклад, склад виконує функції надходження матеріальних цінностей, зберігання та видачі для подальшого використання, які в умовах функціонального підходу розглядаються виокремлено від функцій закупівлі та виробництва.

Перевага процесного підходу перед функціональним підходом до управління ланцюгами створення доданої вартості полягає у кращій реалізації

системних властивостей. Якщо функціональний підхід концентрується на оптимізації виконання власне функцій, то процесний підхід концентрується на оптимізації взаємодії функцій точки зору того, як реалізація функцій одних центрів витрат впливає на ефективність виконання функцій інших центрів витрат, і відповідно, на загальну ефективність виду діяльності або всієї бізнес-організації.

Застосування процесного підходу до управління бізнес-організаціями передбачає розглядання своєрідного послідовного ланцюга: бачення бізнес-організації як цілісної системи, яка складається із сукупності бізнес-процесів, веде до змін в організаційній структурі управління, що передбачає ліквідацію зайвих ланок управління. Таким чином, продукується мінімізація узгоджень, тобто учасники процесу мають можливість приймати рішення самостійно, що забезпечує особисту відповідальність працівника та економію часу, отже, досягається скорочення тривалості операцій, який, у кінцевому рахунку призводить до скорочення операційних витрат.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер с англ. М. А. Майорова]. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов / [Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев]. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с, с.33, с.56-57
3. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: ИНФРА, 2004. – 319 с., с. 16, 116-117, 338
4. Шубин А. А. Процессный подход к управлению как основа формирования системы бизнес- взаимодействия Економічні науки 68 Вісник Хмельницького національного університету 2011, № 2, Т. 2 / А. А. Шубин // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 171–174., с.173-174.
5. Raya A. P. Management by Objective in Theory and Practice // Southern Journal of Business. – 1968. – Vol. 2 – P. 11–20., с.15-17

6. 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., с.65

7. Петренко С. Н. Контроллинг: [учебное пособие] / С. Н. Петренко. – К.: Ника-Центр, 2003 – 328 с., с.16-19

8. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; [пер. с нем. В. Толкач]. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2005. – 269 с., с.20-21;

9. Хан Д. ПиК. Стоимостно-ориентированная концепция контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг; [пер. с нем. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой, Г. В. Уваровой, А. Г. Чермошнюка]. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с., с.48; с. 55