

**О. Ю. Вонберг**, асистент,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ**

**АНОТАЦІЯ.** Обґрунтовано необхідність дослідження принципів процесного управління. Виокремлено, визначено роль та надано характеристику основним принципам управління, заснованого на процесному підході.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Процесний підхід, процесне управління, принципи процесного управління, організація.

**АННОТАЦИЯ.** Обосновано необходимость исследования принципов процессного управления. Выделено, определено роль и сформулировано характеристику основных принципов управления, основанного на процессном подходе.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Процессный подход, процессное управление, принципы процессного управления, организация.

**ABSTRACT.** The necessity of the study principle of the process management have been given. The cardinal principles of the process management have been emphasized. The characteristic of the cardinal principles have been proposed. The role of each principle in the process management have been determined.

**KEY WORDS.** Process approach, process management, principles of process management, organization

**Вступ.** Стан ринкової економіки на сучасному етапі потребує впровадження ефективних методів управління підприємствами. Серед таких, у першу чергу, можна виділити метод управління, заснований на процесному підході. Особливістю останнього є його орієнтація, перш за все, не на організаційно-функціональну структуру компанії, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є виробництво товарів та надання послуг, що представляють цінність для споживачів. Використання нових інформаційних систем управління, а також методів управління якістю продукції обумовлюють актуальність дослідження методології процесного підходу до управління. В рамках проблематики дослідження автор вважає за необхідне детально зупинитися на принципах процесного управління, що становлять своєрідний базис для прийняття управлінських рішень.

Актуальність обраної для дослідження теми підтверджується й численними роботами за цієї проблематики. Концепцію процесного підходу не можна вважати новою: вона відома як у методиках класичного менеджменту, так і в різноманітних техніках, а її основи були запропоновані класиками менеджменту М. Вебером, Г. Емерсоном, Ф. Тейлором, А. Файодем, Г.Фордом тощо. Варто нагадати, що концепції процесного підходу присвячені численні роботи, пов'язані з інжинірингом і реінжинірингом бізнес-процесів. У них підприємство розглядається як бізнес-система, відмінною рисою якої є орієнтація на задоволення потреб споживачів товарів або послуг, що виробляє підприємство.

**Постановка завдання.** Незважаючи на численні дослідження у цій царині, не отримало належної уваги питання дослідження основних принципів процесного управління.

**Результати.** Зазначимо, що під принципами управління розуміються деякі «загальні правила, що виражають вимоги до управління» [1]. Вони впродовж всього розвитку науки управління залишалися саме «загальними вимогами», за що вони не раз піддавалися критиці, деколи надмірно жорсткій.

Проте, ці принципи були і залишаються так би мовити деяким практичним засобом, свого роду «маяком», що вказує шлях практикові-управлінцеві щодо досягнення поставлених цілей. Це сповна відповідає особливостям розвитку самої науки управління, де велику роль відіграє саме практичний досвід. Дослідження сутності, змісту та практики процесного управління дозволяє обґрунтувати принципи процесного управління, необхідні для його практичної реалізації (рис. 1).

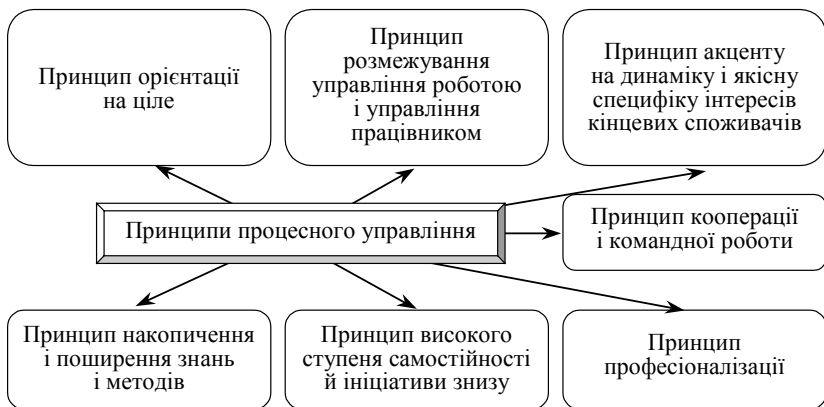


Рис. 1. Основні принципи процесного управління

1. Принцип орієнтації на ціле. Цей принцип є одним із центральних принципів і передбачає підхід до розуміння та дії з позиції цілого, роль якого відіграє робочий процес. Процесне управління виникло за часів роздробленості організації на окремі вузькі та спеціалізовані завдання, коли всі проблеми полягали не в самих завданнях, а знаходилися «між ними». Саме тому процесне управління переслідувало мету об'єднання організації в єдине ціле.

Передбачається, що якщо кожен працівник уявлятиме собі «картину в цілому», то не буде необхідності одному «думати за іншого». Це особливо актуально в умовах швидкозмінного ринкового середовища, оскільки розпорошеність не лише уповільнює всі виробничі процеси, але й найсерйознішим чином спотворює їх сутність.

Принцип «орієнтації на ціле» дозволяє уникнути багатьох проблем, пов'язаних, зокрема, з роздробленістю, бюрократизацією організації та з іншими наслідками, обумовленими розривом у поведінці цілого і його частин.

2. Принцип розмежування управління роботою і управління працівником. Цей принцип відображає відокремлення функцій «керівника процесу» і «тренера», що обумовлено необхідністю управляти процесом роботи в цілому, концентрації на роботі, її кінцевих результатах. «Керівник процесу», наприклад, здійснюючи поточну діяльність, залишає за межами своєї уваги такі питання, як мотивація, навчання та розвиток персоналу, прийом на роботу та звільнення тощо. Мається на увазі, що «керівник процесу» не повинен слідкувати за всіма деталями єдиного цілого (процесу), його завдання — це вивчення процесу як єдиного цілого, що створює основу для пояснення і напряму поведінки його частин. Це науково обґрунтована і необхідна роль, що дозволяє правильно детермінувати і реалізовувати на практиці стосунки управління.

3. Принцип кооперації і командної роботи. Даний принцип орієнтує працівників на співпрацю і взаємодопомогу в рамках єдиної роботи.

За умови реалізації процесного управління чіткі і жорсткі кордони влади починають поступово «розмиватися», коли, умовно кажучи, «повна влада», при якій керівник стежить за кожним рухом підлеглого, залишається в курсі всіх його дій, замінюється на коректування і напрям з позицій цілого, замість регламентації того, що конкретно повинен робити кожен працівник

Для того, щоб організація не втратила в результаті цього керіваність, необхідною вимогою стає кооперація і командна робота. Кожен конкретний працівник не повинен відчувати себе ізольова-

но від інших, замикається в собі, він має бути частиною цілого і, таким чином, орієнтуватися на взаємодію і співпрацю з іншими працівниками. В результаті організація стає гнучкішою і рухливішою. Звідси випливає і інша важлива теза — організація стає горизонтальною: скорочується «довжина ієрархії» (в ієрархії, власне, немає більше великої потреби, яка раніше була обумовлена необхідністю детального контролю, тим, що менеджер «думав за виконавця»), швидко збільшується діапазон контролю (якщо його можна тепер так назвати; це скоріше діапазон координації).

4. Принцип професіоналізації. Зазначений принцип виражає необхідність досягнення певного компромісу між професіоналізацією, що передбачає заглиблення в роботу, спеціалізацію і широтою діапазону знань і вмій. У ході реалізації процесного управління стають можливими і навіть необхідними здавалося б несумісні речі: професіоналізація та розширення діапазону. Так, перше передбачає заглиблення в роботу, тоді як розширення діапазону логічно, що гальмує професіоналізацію.

Професіоналізація стає можливою завдяки тому, що кожен працівник починає думати, умовно кажучи, «сам за себе». В результаті, спостерігається характерне «поринання в роботу». Конкретний виконавець або команда виконавців стають настільки близькими до своєї роботи і нерозривно з нею пов'язаними, що ніхто вже не знається на всіх подробицях цієї роботи краще, ніж самі працівники.

Навіть якщо безпосередній «менеджер-спостерігач» спробує повернути собі функції прямого контролю, то він у всій повноті відчує свою некомпетентність у конкретно-практичних питаннях, неможливість в сучасних умовах «стояти над роботою» і розуміти її конкретні аспекти краще тих, які цим безпосередньо і щоденно займаються. Спроби прямого втручання будуть «відірвані від життя».

Конкретний працівник стає професіоналом, який асимілював функції прямого контролю, і все, що він в цьому сенсі потребує, — це додаткова координація з позиції повнішого цілого, ніж він може дозволити собі уявити, займаючись своєю роботою. З іншого боку, широкий діапазон знань — вимога, що обумовлює необхідність не лише бачити всю роботу в цілому, але й уміти працювати «на стиках», замінювати партнера, підтримувати його.

Тут потрібний ширший діапазон знань і практичних компетенцій. Ці взаємовиключні речі: професіоналізація і розширення діапазону знань і вмій стають можливими та сумісними завдяки організованому накопиченню, поширенню і обміну знаннями. Це,

у свою чергу, стає новою вимогою до організації процесного управління.

5. Принцип накопичення і поширення знань і методів. По суті принцип відображає необхідність у накопиченні, поширенні та обміні знаннями і реалізується, окрім всього іншого, завдяки розмежуванню управління роботою від управління працівником. Управління працівником виділяється в самостійну, гнучку функцію загальноорганізаційного значення і дозволяє концентруватися на розвитку інтелектуального потенціалу організації.

Це знаходить своє практичне вираження в організації так званих «Центрів навчання» (Centers of excellence). Ці центри є своєрідними загальноорганізаційними банками знань, методів, навичок, здібностей, компетенцій тощо.

З теоретичної точки зору, накопичення та поширення знань і методів виражає роботу механізмів розвитку на рівні цілого, що збільшує його інтеграційну силу.

6. Принцип високого ступеня самостійності й ініціативи знизу. Шостий принцип означає відносну свободу працівників у виборі шляхів досягнення цілей і створення творчої атмосфери, що сприяє розвитку ініціативи. Ця вимога необхідна, перш за все, для перетворення виконавця на професіонала і для накопичення знань в організації.

Ініціативний працівник-професіонал — це найважливіший актив будь-якої сучасної організації, яка заклопотана численними проблемами сьогодення. Такі працівники цінувалися завжди, і це стає все більше необхідним в сучасних умовах за умови процесного управління.

7. Принцип акценту на динаміку і якісну специфіку інтересів кінцевих споживачів. Останній принцип означає необхідність осмислення роботи з позицій робочого процесу. Розпорошеність і роздроблення організації на вузькі завдання в умовах динамічного і непередбачуваного середовища перетворилися зрештою на відірваність від інтересів кінцевих споживачів, у відірваність роботи від її змісту. З теоретичної точки зору, акцент на динаміку та якісну специфіку інтересів кінцевих споживачів — це прийом виділення цілого, з якого в свою чергу виводяться його частини. Цей прийом є відокремленою характеристикою процесного управління.

**Висновки.** Принципи процесного управління, що виокремлені та обґрунтовані в статті, становлять основні вимоги до процесу управління сучасною організацією, який ґрунтується на процесному підході.

## Література

1. Румянцева З. П. Общее управление организацией: принципы и процессы. — М., 2005. — 288 с.

2. Файоль А. Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. — М.: Республика, 1992. — 352 с.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2010 р.

УДК 331.108

**Т. В. Вонберг**, канд. екон. наук, ст. викладач,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*АНОТАЦІЯ. Обґрунтовано необхідність оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом. Визначено основні елементи процесу оцінювання ефективності діяльності служби. Запропоновано комплексну систему оцінювання ефективності діяльності служби управління персоналом, що дозволяє відобразити основні функції та напрями роботи служби. Розроблено комплекс статистичних показників для оцінювання діяльності служби управління персоналом.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Служба управління персоналом, ефективність, оцінювання ефективності, управління персоналом, система оцінювання ефективності діяльності служби управління персоналом.

*АННОТАЦИЯ. Обосновано необходимость оценки эффективности работы службы управления персоналом. Определены основные элементы процесса оценки эффективности деятельности службы. Предложено комплексную систему оценки эффективности деятельности службы управления персоналом, что позволяет отобразить основные функции и направления работы службы. Разработано комплекс статистических показателей для оценки деятельности службы управления персоналом.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Служба управления персоналом, эффективность, оценка эффективности, управление персоналом, система оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.

*ABSTRACT. The necessity of the evaluation to efficiency to activity of the service of personnel management have been given. The cardinal element of the evaluation to efficiency to activity of the service of personnel management have been emphasized. The system of the evaluation to efficiency to activity of*