

С.І. ДУБ, Л.Т. ГОРАЛЬ
МЕТОДОЛОГІЯ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА МІКРОРІВНІ

В статті проведено аналіз застосування процесного підходу до управління змінами на мікрорівні економіки, здійснено акцент на його методологію. Для фокусування на особливостях процесного підходу звернуто увагу на історичний розріз формування підходу до управління в організаціях в часовому розрізі з 1940 року і до наших днів. Звернуто увагу на характерні поступові зміни розвитку процесного підходу, котрі викликані запитами управлінської практики, починаючи від базової структури до складних систем управління бізнес-процесами в контексті глобалізації та стрімкого прогресу технологій. Базуючись на глибинному дослідженні наукових праць українських та зарубіжних вчених, наголошено на відсутності загальноприйнятого, стандартного визначення терміну «управління змінами». Запропоновано трактувати управління змінами на мікрорівні як певну послідовність безперервних процесів, що сприяють забезпеченню ефективного функціонування, структуруванню внутрішнього середовища та адаптації суб'єктів господарювання до умов зовнішнього середовища з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Підкреслено, що розвиток та еволюція поняття управління змінами відображають складність глобального бізнес-ландшафту та необхідність підприємств бути адаптивними в умовах динамічного зовнішнього середовища. Зважаючи на те, що сучасна теорія управління виділяє низку підходів, яким характерні певні особливості, наведено ключові характерні риси до підходів управління. Особливу увагу приділено процесному підходу, при використанні якого в системі управління змінами діяльність підприємств розглядається через призму взаємопов'язаних бізнес-процесів. Орієнтація на процесний підхід в моделях управління змінами на мікрорівні дозволяє розуміти та вдосконалювати процеси в організаціях, завдяки використанню методів та інструментів для планування, впровадження, моніторингу та оптимізації змін. Наведено характеристику найважливіших методологій із застосуванням процесного підходу, серед яких TQM, BPR, PDCA, 6σ, Lean Manufacturing. Запропоновано графічне відображення методології процесного підходу управління змінами на мікрорівні у вигляді замкнутого циклу, так як даний підхід є безперервним поєднанням основних функцій. Акцентовано, що адаптивність, швидкість впровадження інновацій, забезпечення сталого розвитку та інші чинники прямо залежать від застосування процесного підходу до прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: процесний підхід, управління змінами, процес

S. DUB, L. HORAL
METHODOLOGY OF APPLYING THE PROCESS APPROACH TO CHANGE MANAGEMENT AT THE MICRO LEVEL

The article analyzes the application of the process approach to change management at the micro level of the economy, focusing on its methodology. To focus on the features of the process approach, attention is drawn to the historical background of management in organizations in the time period from 1940 to the present day. The gradual changes in the development of the process approach, caused by management practice demands are emphasized. They range from the basic structure to complex business process management systems in the context of globalization and rapid technological progress. Based on an in-depth study of scientific works by Ukrainian and foreign scholars, the author emphasizes the absence of a generally accepted, standard definition of the term "change management". It is proposed to interpret change management at the micro level as a certain sequence of continuous processes that contribute to ensuring effective functioning, structuring of the internal environment and adaptation of business entities to the external environment in order to guarantee competitiveness in the market. Also, it is emphasized that the development and evolution of the change management concept reflect the complexity of the global business landscape and the need for enterprises to be adaptive in a dynamic external environment. Given that the modern management theory identifies a number of approaches that have certain features, the key characteristics of management approaches are presented. Particular attention is paid to the process approach, which is used in the change management system to view the activities of enterprises through the prism of interrelated business processes. The focus on the process approach in change management models at the micro level allows to understand and improve processes in organizations through the use of methods and tools for planning, implementing, monitoring and optimizing changes. The article describes the most important methodologies using the process approach, including TQM, BPR, PDCA, 6σ, Lean Manufacturing. A graphical representation of the methodology of the process approach to change management at the micro level in the form of a closed cycle is proposed, since this approach is a continuous combination of the main functions. Adaptability, speed of innovation, assuring sustainable development, and other factors are directly dependent on the use of the process approach to management decision-making.

Keywords: process approach, change management, process

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Нестабільність зовнішнього середовища спонукає шукати нові шляхи для збереження конкурентних позицій на ринку. Ефективність управлінських рішень дозволяє своєчасно адаптовувати суб'єкт господарювання та досягати стратегічних цілей.

Питання управління змінами та застосування процесного підходу описано в працях закордонних та українських науковців, експертів: Дж. Коттер, П. Друкер, Х. Рамперсад, Ф. Хедоури, Л. Грейнер, П. Сенге, М.Портер, Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі, С.Р. Стеців, Н.С. Приймак, Г. Тарасюк, Т. Кужда та О.Ю. Гусева, С. Ткачова, М. Гвоздь, В. Мицько. Одна група вчених розглядає процесний підхід як один з методів управління змінами на підприємствах, інша — як

спосіб організації діяльності суб'єкта господарювання на основі визначення, моделювання, оптимізації та управління процесами, а третя — як методику управління змінами на підприємствах, що сприяє адаптації до зовнішніх факторів. Вагаємо, що незначна увага приділена вивченню методології застосування процесного підходу.

Формулювання цілей статті

Метою даної роботи є аналіз теоретико-методологічних аспектів управління змінами та застосування процесного підходу до них.

Виклад основного матеріалу.

Термін «управління» має багатогранну історію розвитку, яка охоплює різні аспекти суспільства, технологій та організацій. Як концепція управління змінами з'явилася в середині 20 століття, проте коріння прослідковується значно глибше і знаходить

своє відображення в античних філософських працях Платона та Арістотеля, Сократа. Стрімкий розвиток промисловості XVIII-XIV століття, масштабування виробництва, зростання кількості підприємств та ряд інших факторів спонукали запровадження координаційних процесів. Наступним етапом в еволюції управління стала розробка, Фредеріком Тейлором, концепції наукового управління. Дана концепція зосереджувалась на збільшенню ефективності праці та практично не враховувала соціальних аспектів трудових відносин. Значний внесок в розвиток управління зробив Макс Вебер, ввівши концепцію бюрократії, яка акцентувалась на соціальних аспектах, важливості стандартизації структур та процесів в управлінні. У XX століття стало початком розвитку шкіл управлінської думки: школа наукового управління, адміністративна школа, школа психології і людських відносин. Часовий розвиток в підходах до вивчення розуміння управління змінами можна зобразити графічно (рис. 1).

Для фокусування на особливостях процесного підходу варто звернути увагу на аналіз історичного формування підходу до управління в організаціях. В своєму дослідженні С. Ткачова виділяє три періоди розвитку процесного підходу: доіндустріальний, індустріальний та постіндустріальний (рис. 1). Для всіх трьох характерні поступові зміни, котрі викликані запитами управлінської практики, починаючи від базової структури до складних систем управління бізнес-процесами в контексті глобалізації та стрімкого прогресу технологій [1].

Зокрема, для доіндустріального періоду характерним є концентрація на удосконаленні процесів виробничої діяльності з акцентом на створення високоякісної продукції; індустріальному – впровадження в управління компанією для створення ефективної управлінської системи; постіндустріальному – розширення застосування до оперативних та управлінських аспектів діяльності

підприємства з метою розробки комплексної системи управління та забезпечення якості [1].

Варто наголосити, що немає загальноприйнятого, стандартного визначення терміну «управління змінам». Пітер Ф. Друкер вважає, що управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу [2]. «Управління змінами насправді означає ефективне переміщення людей через перехід від статус-кво до бажаного стану», – каже Ненсі Гаріб [3]. Т. Гринько, Т. Гвініашвілі розглядають процес управління змінами як перехід організації як системи з одного стану в інший [4]. Дмитрів І. А. та Курилова Н. М. надають власне визначення поняття «управління змінами» як «...комплексного підходу до управління новим станом підприємства на основі використання сучасних методів, моделей та технологій менеджменту, а також впровадження змін на індивідуальному рівні (пов'язаному з людьми), на організаційному рівні (зміни, що стосуються організації) та на рівні бізнес-процесів та систем» [5]. На думку М. Райса, управління змінами – це сукупність усіх процесів, пов'язаних зі стратегічними змінами, головною метою яких є створення сприятливих умов для реалізації змін [6]. Управління змінами Г. М. Тарасюк розглядає як процес, який складається з етапів: підготовки до змін, побудову мотиваційної системи, безпосереднє планування та втілення змін з його подальшою підтримкою процесу [7]. Н. Є. Беляєва розглядає управління змінами як сукупність поетапних взаємопов'язаних дій, які фокусуються на завданнях, виконання яких впливає на економічні показники підприємства [8]. Н. Приймак надає терміну «управління змінам» наступне визначення: «цілеспрямована дія системи менеджменту на підприємство як платформу змін з метою проведення його з одного стану в інший (бажаний) відповідно до визначених стейкхолдерами стратегічних цілей та заданим середовищем діяльності умов» [9].

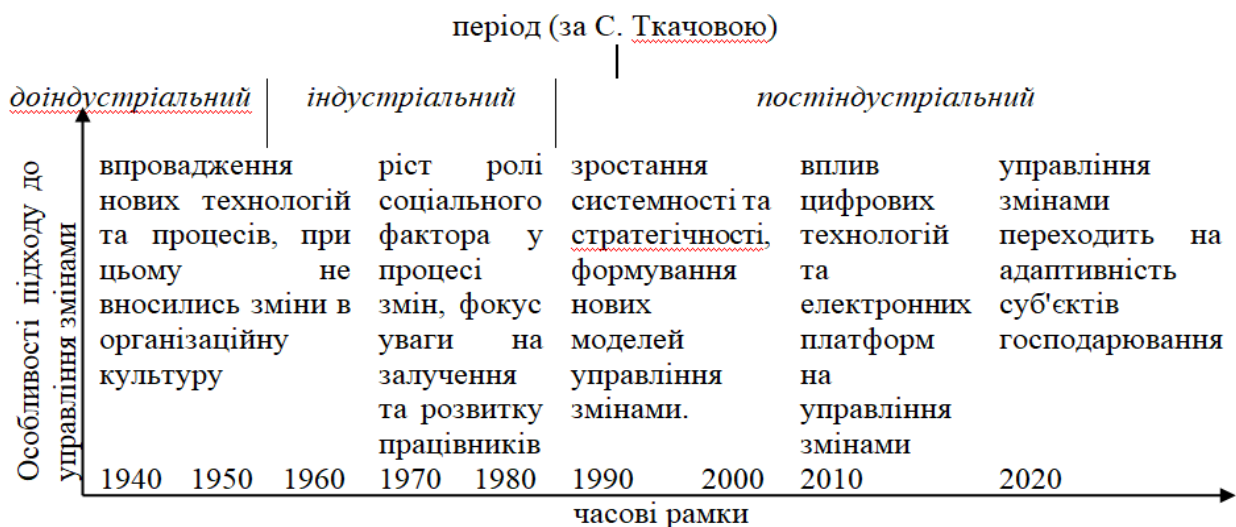


Рис. 1 - Часовий розвиток в підходах до вивчення розуміння управління змінами

Провівши наукові пошуки щодо досліджуваної дефініції, вважаємо, що можна трактувати управління змінами на мікрорівні як певну послідовність безперервних процесів, що сприяють забезпеченню ефективного функціонування, структуруванню внутрішнього середовища та адаптації суб'єктів господарювання до умов зовнішнього середовища з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Тому розвиток та еволюція поняття управління змінами відображають складність глобального бізнес-ландшафту та необхідність підприємств бути адаптивними в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Повертаючись до еволюції управління змінами, слід відмітити, що різні наукові школи управління акцентували свою увагу на певних аспектах процесів змін, адже кожен з етапів розвитку суспільства, виробництва та економіки загалом вносив свої корективи. Сучасна теорія управління виділяє низку підходів, яким характерні певні особливості, зокрема, процесний, системний та ситуаційний (табл. 1).

Застосування процесного підходу до управління на мікрорівні отримало позитивні відгуки вчених, проте думки дослідників щодо тлумачення даного підходу відрізняються, розділившись на дві групи:

- перша бачить процесний підхід як у взаємопов'язані ланцюги процесів діяльності суб'єктів господарювання,

- друга група – як створення системи процесів і внесення коректив системи управління відштовхуючись від потреб процесного підходу.

Проте є спільна думка, що діяльність підприємств слід розглядати через призму взаємопов'язаних бізнес-процесів. Відповідно бізнес-процес посідає ключову роль, оскільки є предметом моделювання та управління на мікрорівні економіки..

Досліджуючи теоретичні фактори покращення бізнес-процесів, Дж. Харінгтоном був запропонований термін «процесний підхід до менеджменту» [10].

Орієнтація на процесний підхід в моделях управління змінами на мікрорівні дозволяє розуміти та вдосконалювати процеси в організаціях, завдяки використанню методів та інструментів для планування, впровадження, моніторингу та оптимізації змін.

На рис.2 та в табл. 2 . відображено управлінські концепції, що застосовують процесний підхід і опираються на його функції, найважливішими із них TQM, BPR, PDCA, 6σ, Lean Manufacturing.

Таблиця 1 – Ключові характерні риси до підходів управління

Підхід	Опис	Ключові аспекти
Процесний підхід	Управління змінами як послідовність взаємопов'язаних дій: аналіз потреби в зміні, розробка плану зміни, впровадження, оцінка результатів і коригування.	Адаптація та корекція. Послідовність кроків. Взаємозв'язок дій.
Системний підхід	Розглядає управління змінами як механізм побудови сукупності елементів організації, їх взаємодію всередині та з зовнішнім середовищем.	Взаємозалежність елементів. Взаємодія з зовнішнім середовищем. Інтеграція складових.
Ситуаційний підхід	Вибір пріоритетних елементів проекту змін в залежності від ситуації, з акцентом на «ситуаційне мислення» і адаптацію до конкретних обставин	Адаптація до ситуації. Вибір пріоритетів. Передбачення наслідків.

Розроблено авторами на основі [13]



Рис.2 - Концепції управління на основі процесного підходу

Таблиця 2 - Основні характеристики методології управлінських концепцій на основі процесного підходу

Модель (управлінська концепція)	Характеристика
Цикл Демінга (PDCA)	дозволяє організаціям систематично планувати, тестувати, оцінювати і коригувати процеси для неперервного вдосконалення.
Lean Manufacturing	спрямована на зменшення втрат та збільшення цінності для клієнта, підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.
Total Quality Management (TQM)	сприяє досягненню довгострокового успіху завдяки орієнтації на клієнта «організації, яка використовує стратегію, дані та ефективні комунікації для інтеграції дисципліни якості в культуру та діяльність організації»[11]
Business Process Reengineering (BPR)	переглядає та перепроєктує існуючі бізнес-процеси для підвищення ефективності та результативності; передбачає аналіз робочих процесів, виявлення вузьких місць і впровадження інноваційних рішень; оптимізує операції, скорочує витрати та підвищує продуктивність, сприяючи організаційному зростанню та конкурентоспроможності [12].
6σ	зосереджений на зниженні дефектів та покращення операційних процесів через використання статистичних методів [13].

Однією з головних переваг процесного підходу є його спрямованість на кінцевий результат, підвищення результативності та ефективності підприємства в досягненні поставлених цілей. При цьому делегування повноважень із визначенням відповідальних виконавців та створення умов для постійного розвитку і удосконалення бізнес-процесів, скорочення непотрібних операцій дозволяє досягти достатньо високих показників рентабельності та зростання конкурентоспроможності [14].

Графічне відображення методології процесного підходу управління змінами на мікрорівні можливе при використанні циклічної інтерпретації (рис.3), так як процесний підхід є безперервним поєднанням окреслених на рисунку функцій. Ключовим завданням першого етапу є визначення та візуалізації основних бізнес-операцій суб'єкта господарювання. Наступний етап фокусується на оцінці ефективності процесів, що дає змогу своєчасно виявити недоліки. Третій етап передбачає безпосередньо розробку стратегії внесення змін. Впровадження змін відбувається на четвертому етапі, він включає також проведення моніторингу. На п'ятому етапі проводиться аналіз ефективності запущеного процесу змін з метою подальшого неперервного вдосконалення на шостому-завершальному етапі.

Аналізуючи виклики з якими стикаються при впровадженні управлінських методів на мікрорівні, слід зауважити, що кожному з них притаманні ряд переваг, сильних сторін та обмеження у реальному застосуванні. І. В. Кононова у своїх роботах, зокрема, «Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах» детально детально описує ці аспекти та виступає на підтримку процесного підходу в управлінні. Підтримуючи її думку, наголошуємо на таких перевагах застосування процесного підходу як:

зниження ієрархічних рівнів, покращення комунікації та співпраці всередині організації, підвищення орієнтації на клієнта.



Рис. 3 - Циклічна інтерпретація процесного підходу

Безпека розвитку суб'єкта господарювання корелюється з розумінням, аналізу причин і наслідків кризових явищ у бізнес-середовищі та пошуку шляхів їх пом'якшення або уникнення через вирівнювання функціональних компонентів підприємства [16].

Застосування процесного підходу до управління сприяє безперервному зростанню загальної продуктивності організації. Фокусування уваги на

фінальних цілях, а також розподіл відповідальності між командою, сприяє підвищенню прибутковості та конкурентних позицій компанії на ринку.

Список літератури

1. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2012. № 2. С. 68–74
2. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
3. Change management. URL: <http://surl.li/ratwh>
4. Гринько Т. В. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Бізнес Інформ. – 2015. – № 11. – С. 39-44.
5. Дмитрієв І. А., Курилова Н. М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства / І.А. Дмитрієв, Н.М. Курилова // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. - 2013. - No.1 (20) - С. 102-106
6. Reiss M. Change Management / M. Reiss. – BoD – Books on Demand, 2012 - 356 p.
7. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки.– Житомир: ЖДТУ, 2010. – No2(52). – С. 287–291
8. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства / Н. Є. Беляєва; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харків: Харківський національний економічний університет, 2009. – 20 с
9. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємств / Наталія Приймак // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2019. — Том 57. — № 2. — С. 99–106. — (Економіка та управління підприємствами).
10. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 23. С. 161–167.
11. What is Total Quality Management (TQM)? URL: <http://surl.li/rauck>
12. Business Process Reengineering (BPR): Definition, Steps, and Examples.. URL: <http://surl.li/rauhn>
13. What Is Six Sigma? Concept, Steps, Examples, and Certification. URL: <http://surl.li/rault>
14. Гвоздь М. Я. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами / М. Я. Гвоздь, В. І. Мицько // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – № 811 : Логістика. – С. 56–62. – Бібліографія: 6 назвURI <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/29269>
15. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей. - 2013. - № 1. - С. 146-151. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31.
16. Гораль Л. Т. Багатоаспектність формування процесу управління безпекою розвитку промислового підприємства.

Проблеми економіки. 2020. №2. С. 240–246.
<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-240-246>

References (transliterated)

1. Tkachova S.S. Evoliutsiia protsesnoho pidkhdodu do operatsiinoi ta upravlinskoii diialnosti pidpriemstv. Visnyk SumDU. Seriia «Ekonomika». 2012. № 2. S. 68–74
2. Druker Piter F. Vyklyky dlia menedzhmentu KhKhI stolittia. Kyiv : Vydavnycha hrupa KM-BUKS, 2020. 240 s.
3. Change management. URL: <http://surl.li/ratwh>
4. Hrynko T. V. Metodolohichni pidkhdody do klasyfikatsii zmin na pidpriemstvi / T. V. Hrynko, T. Z. Hviniashvili // Biznes Inform. – 2015. – № 11. – S. 39-44.
5. Dmytriiev I. A., Kurylova N. M. Vyznachennia poniattia upravlinnia zminamy, yak osnovnoi skladovoi diialnosti suchasnoho pidpriemstva / I.A. Dmytriiev, N.M. Kurylova // Suchasni problemy ekonomiky ta pidpriemnytstvo. - 2013. - No.1 (20) - S. 102-106
6. Reiss M. Change Management / M. Reiss. – BoD – Books on Demand, 2012 - 356 p.
7. Tarasiuk H.M. Upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom // Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky.– Zhytomyr: ZhDTU, 2010. – No2(52). – S. 287–291
8. Bieliaieva N. Ye. Upravlinnia orhanizatsiinyi zminamy pidpriemstva / N. Ye. Bieliaieva; avtoreferat dys. na zdobuttia naukovo stupenia kand. ekon. nauk za spets. 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti). – Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichniy universytet, 2009.–20 s
9. Priymak N. (2019) Dykhotomiia upravlinnia zminamy ta yoho rol u diialnosti pidpriemstv [Dichotomy of management of changes and its role in business activities of enterprises]. Galician economic bulletin (Tern.), vol. 57, no 2, pp. 99-106
10. Stets I.I. Protseyni pidkhdid do upravlinnia yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. 2018. № 23. S. 161–167.
11. What is Total Quality Management (TQM)? URL: <http://surl.li/rauck>
12. Business Process Reengineering (BPR): Definition, Steps, and Examples.. URL: <http://surl.li/rauhn>
13. What Is Six Sigma? Concept, Steps, Examples, and Certification. URL: <http://surl.li/rault>
14. Hvozdz M. Ya. Problemy ta perevahy vykorystannia protsesnoho pidkhdodu do upravlinnia mashynobudivnyim pidpriemstvamy / M. Ya. Hvozdz, V. I. Mytsko // Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». – 2014. – № 811 : Lohistyka. – S. 56–62. – Bibliohrafiia: 6 nazvURI <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/29269>
15. Kononova I. V. Analiz pidkhdodiv do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh / I. V. Kononova // Prometei. - 2013. - № 1. - S. 146-151. - Rezhyim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31.
16. Horal L. T. Bahatoaspektnist formuvannia protsesu upravlinnia bezpekoiu rozvytku promyslovoho pidpriemstva. Problemy ekonomiky. 2020. №2. С. 240–246. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-240-246>

Надійшла (received) 16.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Дуб Софія Іванівна (Dub Sofiia) - Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019, <https://orcid.org/0000-0002-8002-8497>, e-mail: sofiadub@gmail.com

Гораль Ліліана Тарасівна (Horal Liliana) - доктор економічних наук, професор, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019, <https://orcid.org/0000-0001-6066-5619>, e-mail: liliana.goral@gmail.com