

УДК 331.108.45

**Дегтяр Олег Андрійович,**

доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, 61002, м. Харків, вул. Маршала Бажанова, 17, тел.: (095) 772 19 57, e-mail: ODegtyar@i.ua

ORCID: 0000-0002-2051-3298

**Дегтярь Олег Андреевич,**

доктор наук по государственному управлению, доцент, доцент кафедры менеджмента и администрирования, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова, 61002, г. Харьков, ул. Маршала Бажанова, 17 тел.: (095) 772 19 57, e-mail: ODegtyar@i.ua

ORCID: 0000-0002-2051-3298

**Diegtiar Oleg Andreevych,**

Doctor of Science in Public Administration, associate professor, associate professor of the Department of Management and Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, 61002, Kharkiv, Str. Marshal Bazhanov, 17, tel.: (095) 772 19 57, e-mail: ODegtyar@i.ua

ORCID: 0000-0002-2051-3298

**Непомнящий Александр Михайлович,**

доктор наук з державного управління, академік Академії будівництва України, професор кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, тел.: (044) 490 95 00, e-mail: n\_a\_m@ukr.net

ORCID: 0000-0002-5766-3150

**Непомнящий Александр Михайлович,**

доктор наук по государственному управлению, академик Академии строительства Украины, профессор кафедры публичного администрирования, Межрегиональная Академия управления персоналом, 03039, г. Киев, ул. Фрометовская, 2, тел.: (044) 490 95 00, e-mail: n\_a\_m@ukr.net

ORCID: 0000-0002-5766-3150



*Непомняшчій Олександр Михайлович,*

*Doctor of science in Public Administration, Academician of Academy of building of Ukraine, Professor of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Str. Frometivska, 2, tel.: (044) 490 95 00, e-mail: n\_a\_m@ukr.net*

*ORCID: 0000-0002-5766-3150*

---

## **ЕВОЛЮЦІЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Анотація.** У статті розглянуто еволюцію процесно-орієнтованого управління персоналом організації. З'ясовано, що організація в контексті системного аналізу складається із взаємопов'язаних елементів (процесів). Визначено, що процесний підхід може розглядатися як методологічна та методична основи управління компетентністю працівників.

**Ключові слова:** управління персоналом, процесний підхід, процесно-орієнтоване управління персоналом, кадровий потенціал, компетентність працівників.

## **ЭВОЛЮЦИЯ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В статье рассматривается эволюция процессно-ориентированного управления персоналом. Выяснено, что организация в контексте системного анализа состоит из взаимосвязанных элементов (процессов). Определено, что процессный подход может рассматриваться в качестве методологической и методической основ управления компетентностью работников.

**Ключевые слова:** управление персоналом, процессный подход, процессно-ориентированное управление персоналом, кадровый потенциал, компетентность работников.

## **THE EVOLUTION OF PROCESS-ORIENTED PERSONNEL MANAGEMENT**

**Abstract.** The article discusses the evolution of process-oriented management staff of the organization. Clarified that the organization in the context of system analysis consists of interrelated elements (processes). It is determined that a process approach can be considered as a methodological and methodical bases of management by competence.

**Keywords:** personnel management, process approach, process-oriented personnel management, human resources, competence of employees.

---

**Постановка проблеми.** На основі управління організацією — чатку ХХ ст. закладено теоретичні функціональний підхід та систе-

ми масового виробництва. У світлі зростання виробництва і орієнтації на клієнта організаційно-ієрархічні структури управління практично не задовольняли потребам ринку. На думку М. Хаммера, “управляли три “К” — клієнти, конкуренти і конкретні зміни. В умовах глобалізації ринків підвищення продуктивності припинило домінувати, а нарощування обсягів виробництва перестало бути синонімом благополуччя, влада з рук виробника перейшла до рук клієнта [12, с. 144]. Отже, необхідно переглядати управлінські підходи. Концепції “менеджменту змін” стали впроваджуватися у сфері управління підприємством, в тому числі координаційні, кадрові, економічні, комунікативні, інформативні та інші нюанси їх роботи. В основу їх розвитку закладено: еволюційний підхід — організаційний розвиток; революційний підхід — реінжиніринг бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми реалізації процесно-орієнтованого управління персоналом організації висвітлюються у працях багатьох відомих українських та зарубіжних учених, зокрема Л. Безтелесна [1], М. Виноградський [2], Є. Демінг [6], О. Єськов [9], Г. Нив [7], М. Портер [8] В. Савельєва [9], А. Сміт [10], Ф. Тейлор [11], О. Шканова [2], Г. Форд [11], М. Хаммер [12], Д. Чампі [12], Ф. Хміль [13], А. Файоль [11], Г. Емерсон [11] та ін. Незважаючи на свою значущість і актуальність проблема процесно-орієнтованого управління персоналом організації залишається теоретично малорозробленою. Існують різні підходи до поняття “про-

цесний підхід”, “процесно-орієнтоване управління”, але на сьогодні не сформовано однозначний категоріальний апарат; відсутня єдина класифікація факторів і показників; немає уніфікованої методики оцінки ефективності процесно-орієнтованого управління персоналом організації.

#### **Формулювання цілей статті.**

Мета статті — дослідити еволюцію процесно-орієнтованого управління персоналом організації та внести пропозиції з удосконалення реалізації даного процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Горизонтальна орієнтація виробничої діяльності (згідно з технологією) у вигляді черговості дій по виробництву продукції, тобто як певного процесу, була виявлена ще у А. Сміта (XVIII ст.) [10]. Ф. Тейлор (школа наукового управління) вніс пропозиції у вигляді методологічних основ нормування праці, стандартизації робочих операцій, які продовжили його послідовники і соратники (Дж. Вартон, Р. Гантт, Ф. і Л. Гилбретт, Р. Емерсон, Р. Форд та ін.). Введення структуризації виробничих процесів стало основою розвитку процесного підходу, хоч і в літофанічному варіанті [11, с. 45].

А. Файоль розглядав менеджмент як послідовність виконуваних операцій, а управління — як один з шести видів діяльності. Тим самим було обґрунтовано функціонально-орієнтоване управління у вигляді послідовності управлінських дій, тобто управлінського процесу [11, с. 46].

А. Файоль визначає, що горизонтальна цілісність важлива у випадку, якщо необхідно координувати діяльність робочих груп [11, с. 47].

Цим вчений акцентує увагу, яку він надавав координаційному та комунікаційному зв'язку між функціональними відділами (“місток Файоля”), створюючи потребу запровадження на підприємстві міжфункціональних процесів [11, с. 25].

У становленні процесного підходу в управлінні величезну роль зіграла стандартизація управлінських дій. У своїх роботах Р. Емерсон підтвердив важливість стандартизації управлінської роботи у вигляді моделей процесів управління і навіть їх оптимізації, запропонувавши принцип створення на підприємстві “писаних стандартних інструкцій” [11, с. 48].

Подальший генезис процесного підходу пов'язаний з розробленням методів, які сприяють створенню стійкого управління міжфункціональними діями, спрямовані на досягнення необхідних характеристик товарів та націленню керуючих на систематичне їх поліпшення. Основоположник цього етапу Е. Демінг вимагає прибрати існуючі бар'єри між суміжними підрозділами. Більшість компаній організовані за функціональним принципом, але вони мають працювати в умовах міжфункціональних зв'язків. Процеси ламають ієрархічну структуру [6, с. 27].

Доволі часто процесний підхід асоціюється з управлінням якістю, тому що розробки вчених у цій галузі лягли в основу концепції управління якістю. Тим не менше початком розвитку процесного підходу вважається період 60–80 років ХХ ст. В колишньому СРСР на початку 70-х років вводилася “Комплексна система управління якістю продукції”. Досвід її функціонування виявив-

ся ефективним за рахунок впровадження стандарту підприємства. До 60-х років ХХ ст. склалося уявлення процесного управління як основи виробництва високоякісного товару, який повинен задовольнити потреби клієнта.

На початку 70-х років ХХ ст. розвиток процесного підходу перейшов у фазу моделювання. SADT (Structured Analysis and Design Technique) — методологія структурного аналізу і проектування, що інтегрує процес моделювання, управління конфігурацією проекту, використання додаткових мовних засобів і керівництво проектом зі своєю графічною мовою. Методологія SADT реалізована у вигляді чіткої формальної процедури. У 1979 р. у Великобританії з'явилися стандарти BS 5750, які через вісім років стали основою міжнародних стандартів ISO серії 9000 [5, с. 15].

Японія продовжила розвиток ідей загального управління якістю (Total Quality Management, TQM). Америка пішла методом революційної перебудови роботи організації — реінжиніринг бізнес-процесів [1, с. 34]. Основною ідеєю реінжинірингу бізнес-процесів була осмислена перебудова матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, спрямованих на оптимізацію організаційної структури, перерозподіл і мінімальне застосування всіляких ресурсів, підвищення якості їх обслуговування, зменшення періоду задоволення потреби споживачів. Об'єднувало їх одне: орієнтація на подолання функціональних бар'єрів, ліквідація дублювання функцій, процесний підхід та потреби клієнтів [2,

с. 166]. На відміну від інших методологій (ISO 9000 або TQM), які діють у межах наявних процесів у структурі управління, реінжиніринг бізнес-процесів орієнтований на фундаментальне переосмислення і відмову від існуючої системи та заміни їх новими підходами. Ще в 1924 р. В. Шухарт запропонував перейти на контролювання, спрямоване на надання стійкості дій стосовно всього часу технологічного процесу і дозволяє домогтися визначеного рівня якості кінцевого продукту. Рекомендовані В. Шухартом “контрольні карти” — це стандартизований процес управління варіантами характеристик якості продукту, що випускається [13, с. 166].

У сучасних вітчизняних організаціях підвищується увага до процесно-орієнтованого підходу в управлінні, проте, брак цілісного уявлення можливостей формування процесного підходу залишається головною проблемою. Отже, необхідні пошук і аналіз методології, яка могла б гарантувати відповідний для керівників економічний результат від впровадження аналогічних ініціатив. Концепція Business Process Management (BPM) є найбільш актуальний і перспективний напрям розвитку економічної діяльності на макро- і мікрорівні в сучасних умовах [39]. Особливість розвитку концепції BPM полягає в тому, що цей процес відбувався одночасно у двох напрямках: трансформація управлінських теорій і розвиток інформаційних технологій.

Е. Демінг аргументував можливість застосування ідей В. Шухарта про статистичний контроль і для ін-

ших додатків (наприклад, у фінансах, адмініструванні, прогнозуванні, сервісі тощо). Найбільшими досягненнями Е. Демінга були формулювання концепції постійного удосконалення якості товару та впровадження у практику циклу PDCA — plan do check action як схеми управління різним типом роботи на базі загальної командної діяльності. Дев'ятий принцип Е. Демінга свідчить, що люди з різних функціональних підрозділів повинні працювати в командах (бригадах) з тим, щоб усувати проблеми, які можуть виникнути з продукцією або послугами [6, с. 31].

Учень Е. Демінга Г. Нів пояснює цей принцип так: більшість компаній організовані за функціональним принципом, але повинні працювати в режимі міжфункціональної взаємодії [7, с. 26].

Вагомий внесок у становлення процесного підходу привнесла наука про складні системи — кібернетика, яку створив Н. Вінер. Отже, бізнес-процес розуміється як спільність видів діяльності, що має конкретні джерела на вході і отримує на виході цінний для споживача результат. Ціннісна спрямованість роботи підприємства сприйнята і в теорії і на практиці. Нинішнє уявлення процесної спрямованості бізнесу на цінність було висунуто М. Портером ще в 1985 р. при доказі теорії конкурентних переваг у вигляді ланцюжка цінностей освіти, що визначають головні бізнес-процеси, які забезпечують утворення споживчої цінності товару і другорядні бізнес-процеси, що забезпечують функціонування підприємства і акомпанують створення товару на всіх етапах життєвого циклу

[8, с. 154]. Організаційно-правова форма власності постійно розвивається, тому необхідно внесення змін у модель управління, а також побудова нової бізнес-процесної моделі управління.

Однак поняття “бізнес” можна розглядати або як вид діяльності, або як спосіб такої діяльності. Погодимося з позицією В. Савельєвої, що бізнес — це спосіб отримання комерційної вигоди для його власників шляхом організації цілеспрямованої діяльності персоналу за змістом і транспортуванні бажаної споживчої цінності і вартості; бізнес — це вид комерційної діяльності на одному з вибраних базових ринків товарів і послуг по задоволенню потреб цільових груп споживачів з метою отримання комерційної вигоди [9, с. 31].

На сьогодні підхід до управління підприємством базується на виділенні конкретних бізнес-процесів по виконанню певних видів робіт у рамках намічених напрямів по формуванню та доставці споживчої цінності. Бізнес-процеси визначають [4, с. 62]:

- можливості підприємства до її результативної взаємодії із зовнішнім середовищем (ключові компетенції);
- залучення потрібних джерел;
- вибір об'єкта бізнесу;
- схему організації управління бізнес-процесом за допомогою основних видів робіт;
- функції системи управління;
- правила і процедури, здійснення яких сприяє досягненню встановлених цілей.

Бізнес-процеси вважаються базою процесно-орієнтованого управ-

ління — важкого, але дієвого підходу до управління підприємством. Це досконалий управлінський механізм, що знижує непродуктивні витрати і підвищує якість товару; це інструмент, який дозволяє володіти актуальною інформацією про поточні процеси бізнесу і здійснювати оперативні і тактично правильні рішення.

Головна концепція виживання бізнесу в сучасних умовах — це реінтеграція одиничних дій в бізнес-процеси, тобто набори дій, що створюють результат, що має цінність для споживача [3, с. 154].

Одним з підходів моделювання системи функціонального управління, в основу яких включені бізнес-процеси, вважають методологію, розроблену спеціально для того, щоб полегшити опис і розуміння штучних систем, що потрапляють у розряд середньої складності. Такою методологією прийнято вважати SADT (Structured Analysis and Design Technique — методологія аналізу структури і проектування) (1969–1973 рр.) [5, с. 37].

Для опису істотних характеристик і діяльності на рівні сучасних вимог введемо поняття “виділення бізнес-процесів”. Це означає: назвати певний вид робіт, позначити його початок і кінець, призначити “власника” процесу і визначити необхідний результат.

Для розвитку кадрового потенціалу організації, підвищення ефективності процесів управління персоналом з використанням методів та інструментів управління якістю та управління компетенціями можливо запропонувати розробити Стандарт з якості навчання і підвищення квалі-

фікації персоналу. Також сформулювати мету його впровадження:

- поліпшення процесу отримання знань і підвищення кваліфікації на базі впровадження всеохоплюючого управління компетенціями та реалізації постійного отримання знань і розвитку персоналу;

- здійснення підходів постійного отримання знань і розвитку працівників на базі деталізації існуючих і необхідних компетенцій (необхідних з метою виконання теперішніх або майбутніх функцій), оперативного, раціонального і збалансованого навчання, а також підвищення кваліфікації за ним.

Функції процесу отримання знань і підвищення кваліфікації персоналу:

- забезпечити основні процеси організації кваліфікованим персоналом, який задовольняє пропонованим до нього деталізованим вимогам (за компетенціями);

- підвищити результативність роботи працівників в організації;

- підтримати наявні компетенції на відповідному рівні і своєчасно розвивати необхідні компетенції (знання, здібності, навички та вміння, які дають можливість працівникам результативно виконувати певний вид діяльності), відповідно до вимог справжніх і планованих в майбутньому їх робочих місць.

Позначення конкретних бізнес-процесів підприємства, їх уявлення, аналіз і дослідження, а також оптимізація — це діяльність з організації результативної роботи підприємства, підвищення конкурентоспроможності компанії [4, с. 39].

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок.** Ви-

являючи сутність процесного підходу, зазначимо, що організація в контексті системного аналізу складається із взаємопов'язаних елементів (процесів). Горизонтальні зв'язки процесно-орієнтованого управління набагато сильніші за зв'язки, присутні при функціональній структурі управління. Процесно-орієнтована система управління, де одиничний процес, що належить конкретному власнику, безпосередньо відповідає за результат, отриманий на виході.

Процесно-орієнтована система управління має чіткий взаємний зв'язок між процесами, проте кожен результат процесу залежить від кваліфікації і якостей співробітників. Чітка система єдиноначальності — власник процесу керує усіма операціями і діями, спрямованими на досягнення поставленої мети, співробітники наділені великими повноваженнями, підвищення ролі кожного з них приводить до значного результату, швидка реакція на обурення з боку зовнішнього середовища. Але в кожній системі є слабкі місця, у тому числі й у процесно орієнтованій:

- окремі дії процесу вимагають високого професіоналізму працівників;

- фахівці з різною кваліфікацією нерідко призводять до затримок і помилок, які виникають на стиках кордонів бізнес-процесів;

- для власника процесу управління змішаними у функціональному сенсі робочими командами — складне завдання.

Таким чином, процесний підхід, який є стрижнем сучасної теорії менеджменту персоналу, може бути розглянуто як методологічну та ме-

тодичну основи управління компетентністю працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

---

1. *Безтелесна Л. І.* Управління людським розвитком та його фінансове забезпечення в Україні: оцінка та перспективи : монографія / Л. І. Безтелесна. — Рівне : НУВГП, 2010. — 361 с.
2. *Виноградський М. Д.* Управління персоналом.: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. — К. : Центр учбової л-ри, 2009. — 502 с.
3. *Глобальна економіка ХХІ століття: людський вимір : монографія / [Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот та ін.].* — К. : КНЕУ, 2008. — 420 с.
4. *Джеральд Коул.* Управление персоналом в современных организациях / Коул Джеральд; [пер. с англ. Н. Г. Владимирова]. — М. : ООО "Вершина", 2004. — 352 с.
5. *Девид А. Марка.* Методология структурного анализа и проектирования SADT (Structured Analysis & Design Technique / А. Девид Марка, К. МакГоуэн; [пер. с англ.]. — М. : Мета Технология, 1993. — 243 с.
6. *Деминг Э.* Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг; [пер. с англ.]. — М. : Альпина Паблишерз, 2007. — 370 с.
7. *Нив Г. Р.* Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса / Г. Р. Нив; [пер. с англ.]. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 266 с.
8. *Портер М. Е.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер; [пер. с англ.]. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
9. *Савельева В. С.* Управление персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельева, О. Л. Єськов. — К. : ВД "Професіонал", 2005. — 336 с.
10. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов / Антология экономической классики / А. Смит. — М. : Эконов, 1993. — Т. 1. — 402 с.
11. *Управление* — это наука и искусство : пер. с англ. / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. — М. : Республика, 1992. — С. 201.
12. *Хаммер М.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи; [пер. с англ. Ю. Е. Корнилович и др.]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 287 с.
13. *Хміль Ф. І.* Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2006. — 606 с.

## REFERENCES

---

1. *Beztelesna L. I.* (2010), *Upravlinnya lyuds'ky'm rozvy'tkom ta jogo finansove zabezpechennya v Ukraini: ocinka ta perspektyvy'* [Management of human development and its financial security in Ukraine: evaluation and prospects], NUVGP, Rivne, Ukraine.
2. *Vynogradskyy M. D., Vynogradskaya A. M. and Shkanova O. M.* (2009), *Upravlinnya personalom* [Personnel management], Centr uchbovoyi literatury', Kyiv, Ukraine.
3. *Luk'yanenko D. G., Poruchnyk A. M. and Kolot A. M.* (2008), *Global'na ekonomika XXI stolittya: lyuds'kyj vy'mir* [The global economy of the XXI century: the human dimension], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. *Dzherald Koul* (2004), *Upravlenie personalom v sovremennyih organizatsiyah* [Personnel management in modern organizations], ООО "Vershina", Moscow, Russia.



5. *Devid A. Marka and MakGouen K.* (1993), Metodologiya strukturnogo analiza i proektirova-niya SADT (Structured Analysis & Design Technique) [Methodology of structural analysis and design SADT (Structured Analysis & Design Technique)], Meta Tehnologiya, Moscow, Russia.
6. *Deming E.* (2007), Vyihod iz krizisa: Novaya paradigma upravleniya lyudmi, sistemami i protsessami [Out of the crisis: a new paradigm of managing people, systems and processes.], Alpina Pab-lisherz, Moscow, Russia.
7. *Niv G. R.* (2005), Prostranstvo doktora Deminga: printsipyi postroeniya us-toychivogo biznesa [The Space of Dr. Deming: the principles of sustainable business], Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia.
8. *Porter M. E.* (2005), Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov [Competitive strategy: Technique analyzing industries and competitors], Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia.
9. *Savel'eva B. C.* (2005), Upravlinnya personalom [Personnel Management], VD "Profesional", Kyiv, Ukraine.
10. *Smit A.* (1993), Issledovanie o prirode i prichinah bogatstva narodov / Antologiya ekonomicheskoy klassiki [Research about the nature and causes of the wealth of Nations / the anthology of economic classics], Ekonom, Moscow, Russia.
11. *Fayol A., Emerson G., Teylor F. and Ford G.* (1992), Upravlenie — eto nauka i iskusstvo [Management is science and art], Respublika, Moscow, Russia.
12. *Hammer M. and Champi D.* (2006), Reinzhiniring korporatsii: manifest revolyutsii v biz-nese [Reengineering the Corporation: a Manifesto revolution in business], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.
13. *Xmil' F. I.* (2006), Upravlinnya personalom [Personnel Management], Akademvy'dav, Kyiv, Ukraine.