

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Факультет економіки і управління підприємством  
Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

*Дипломна робота*

*ступінь «Магістр»*

з теми: «Формування інноваційної технології процесного  
управління підприємством»

Студентки:  
61 групи ФЕУВ  
Шолошенко Ганни Ігорівни  
Керівник практики:  
*Завідуюча кафедрою*  
*д.е.н., професор*

Кузнецова Інна Олексіївна

ОДЕСА – 2016 року

## ЗМІСТ

Вступ	С. 3
Розділ 1 Основи процесного управління підприємством	С. 5
1.1 Сутність процесного підходу в менеджменті	С. 5
1.2 Концепції побудови процесного управління підприємством	С. 23
1.3 Переваги процесно-орієнтованого підходу як інноваційного способу управління	С. 36
Розділ 2. Аналіз можливостей впровадження процесно-орієнтованого управління на ТОВ «ТехноЮг»	С. 41
2.1 Характеристика підприємства ТОВ «ТехноЮГ» та його діяльності	С. 41
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства	С. 44
2.3 Методологія впровадження процесно-орієнтованого управління на підприємстві	С. 50
2.4 Аналіз проблем управління ТОВ «ТехноЮг»	С. 67
Розділ 3. Розробка моделі процесно-орієнтованого управління підприємством	С. 71
3.1 Формування бізнес-процесів підприємства	С. 71
3.2 Формування бізнес-процесу продажів підприємства	С. 75
3.3 Удосконалення процесу взаємодії з дебіторами	С. 94
3.4 Ефективність впровадження процесно-орієнтованого управління бізнес-процесами	С. 102
Висновки	С. 105
Література	С. 109

## ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств призвели до кардинальної зміни ведення бізнесу. Трансформація їх діяльності вплинула на всі елементи системи менеджменту і зумовила об'єктивну необхідність впровадження управлінських інновацій, які дозволяють швидко адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища. Такою управлінською інновацією є впровадження принципів процесного управління.

**Метою** магістерської роботи є вирішення проблемних питань формування та впровадження системи процесного управління бізнесом.

Відповідно до мети поставлено і вирішено такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні засади концепції формування системи бізнес-процесів підприємства;
- визначити основні етапи впровадження процесного управління;
- виокремити основні процеси ТОВ «ТехноЮг» та розробити схему процесу Управління бізнесом;
- розробити моделі «як є» найбільш проблемного процесу, проаналізувати її та за результатами аналізу побудувати модель «як має бути»;
- обґрунтувати логічну схему підпроцесу «надання дебіторської заборгованості»;
- визначити ефективність впровадження процесно-орієнтованого управління підприємством.

*Об'єктом дослідження* є процеси забезпечення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування, функціонування та розвитку системи процесного управління підприємством.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в удосконаленні методичних підходів щодо формування моделі процесів «як має бути» на засадах результатів анкетування споживачів щодо пріоритетності їх вимог,

результатів аналізу щодо визначення неузгодженості бізнес-процесів та визначеного переліку проблем з використанням діаграми спорідненості.

**Практичне значення** роботи полягає у підвищенні ефективності системи управління через чіткий розподіл повноважень, встановлення відповідальності між співробітниками та процедур пересування інформації. Реалізація запропонованої технології формування процесного управління дала змогу сформувати оптимальні ланцюжки бізнес-процесів ТОВ «ТехноЮг».

**Апробація** роботи була проведена шляхом публікації тез:

Кузнецова І.О., Шолошенко Г.І. Теоретичні підходи до процесного управління підприємством // Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, вересень, 2016. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – с. 5-8

## **Висновки**

За результатами виконаної дипломної роботи, можна зробити наступні висновки:

1. Впровадження процесного управління має такі основні переваги:
  - надає можливість побудувати систему управління, що спрямована на безперервне поліпшення результатів діяльності з орієнтацією на основних клієнтів, як внутрішніх так і зовнішніх;
  - забезпечує прозорість для керівництва та персоналу і дає змогу миттєво реагувати на зміни умов зовнішнього середовища господарювання;
  - визначає кожний етап формування цінності для споживачів.
2. Критичний аналіз наукової літератури надав можливість визначити основні етапи впровадження процесного управління: складання специфікації наскрізних процесів, результати яких мають істотний вплив на діяльність; формування робочих груп за описом та регламентація наскрізних процесів; опис наскрізних процесів; виявлення помилок і вузьких місць в відображеному процесі; аналіз виявлених недоліків і формування карти процесу «як має бути»; узгодження планованих змін з керівниками підрозділів, задіяних в наскрізному процесі; створення та узгодження регламенту процесу

Основними з них є складання моделі бізнес процесів «як є» та моделі «як має бути».

3. В роботі була охарактеризована і проаналізована господарська діяльність ТОВ «ТехноЮг» за наступними напрямками: структура управління організацією, фінансово-господарська діяльність, аналіз впливу якості процесів на результати діяльності. Результати проведеного аналізу відображають тенденції поліпшення фінансового стану підприємства, його платоспроможності та фінансової стійкості.

За результатами аналізу рекламацій, що надходять на підприємство, було встановлено, що їх кількість у 2015 році зростає, хоча і незначно. Аналіз

структури рекламацій дозволяє стверджувати, що найбільша частка їх виявлена у підрозділах продаж: оптових продаж та корпоративних.

За результатами проведеного аналізу були виявлені такі проблеми та можливі недоліки в діяльності підприємства:

а) Недостатня ефективність системи управління, яка проявляється через відсутність чіткого розподілу повноважень і відповідальності між співробітниками. В організації не прописані актуальні посадові інструкції, відповідальність і взаємозв'язок штатних співробітників, що викликає появу «зон безвідповідальності». Діяльність співробітників підприємства не регламентована, що викликає труднощі у працівників в ході діяльності.

б) Відсутність ефективної системи пересування інформації на підприємстві. Немає чіткої системи документообігу, що допомогло б виключити дублювання деяких функцій, звітів.

Перелічені проблеми є репутаційними ризиками організації і витокami фінансових втрат. Вони не дозволяють ефективно реалізовувати основні цілі підприємства ТОВ «ТехноЮг».

Виявлені проблеми свідчать про необхідність вдосконалення діяльності організації, необхідності впровадження процесного підходу до управління та організації діяльності.

4. В роботі виокремлено основні процеси ТОВ «ТехноЮг».

Найважливішим бізнес-процесом підприємства є процес Управління бізнесом. З використанням методики IDEF нами побудовано систему організаційних бізнес-процесів, яка передбачає прийняття рішень відповідно до ієрархічної структури: на стратегічному рівні, на поточному та на операційному. Розроблені нами схеми надають змогу реалізувати такі цілі підприємства:

- підвищення ефективності управління бізнесом;
- встановлення пріоритету довгострокових інтересів бізнесу при прийнятті управлінських рішень;

- досягнення розумного поєднання ресурсних обмежень з технологічними можливостями підприємства.

5. За даними аналізу ми дійшли висновку, що найбільшу вагу рекламаций має процес продажу продукції. При формуванні моделі «як є» на підприємстві було виокремлено такі бізнес-процеси: проведення зустрічі з покупцем; обробка замовлення; оформлення замовлення покупця; збирання і видача замовлень; доставка замовлень; реєстрація рекламаций.

За виокремленим переліком було складено специфікацію процесу продажів та його модель «як є». В результаті визначено, що він є наскрізним процесом, так як проходить через кілька підрозділів підприємства і зачіпає міжфункціональні зв'язки багатьох учасників процесу.

6. З метою визначення напряму змін процесу продажів було проведено анкетування покупців стосовно їхніх вимог до даного процесу. За результатами анкетування визначено пріоритетність вимог споживачів та оцінено їх за десятибальною шкалою.

Аналіз процесу продажів надав можливість визначити операції, в яких найчастіше виникають помилки. До таких операцій ми віднесли: Узгодження замовлення Покупця менеджером з договорів про куплю-продаж (ДКП); Узгодження замовлення менеджером ДКП з менеджером відділу з управління товарними запасами (УТЗ); Обробка замовлення менеджером відділу УТЗ; Збирання замовлення Покупця; Доставка товару Покупцю; Реєстрація рекламаций Покупця.

З використанням інструментів «діаграми спорідненості» визначено перелік проблем, що виникають в наслідок встановлених нами помилок

7. Ґрунтуючись на даних проведеного аналізу існуючого процесу, було прийнято рішення доповнити його за рахунок включення наступних бізнес-процесів:

1. Контроль якості виконання замовлення покупця
2. Реєстрація рекламаций по процесу

3. Обслуговування Покупців в ТЦО (територіальному центрі обслуговування фірмової мережі підприємства);

4. Аналіз і планування продажів;

5. Реєстрація не задоволеного попиту покупця.

Відповідним чином з урахуванням виявлених помилок розроблено схему процесу продажів та модель процесу Продажів «як має бути». Наскрізним процесом визначено процес продажу небазового товару. Це надало можливість побудувати схему основних бізнес-процесів, що створюють ланцюг цінностей відповідно до моделі «як має бути».

8. За результатами аналізу клієнтів ТОВ «ТехноЮг» їх було поділено на стабільні, ризикові та неактивні. За аналізом розподілу дебіторської заборгованості за її строком встановлено, що найбільш тривала дебіторська заборгованість у клієнтів групи В и С. Основна маса клієнтів групи А повертає дебіторську заборгованість у строк 60-90 днів (62,5 %) і в строк 30-60 днів (25 %).

З використанням методу дерева цілей обґрунтовано доцільність надавати товарний кредит з жорсткими термінами його повернення для споживачів групи С. На підставі отриманих результатів запропоновано логічну схему підпроцесу «надання дебіторської заборгованості». Вона дозволяє з урахуванням розрахунків з використанням методу дерева цілей приймати управлінські рішення стосовно надання товарного кредиту.

9. Реалізація на практиці заходів, запропонованих у проектній частині роботи дозволить істотно підвищити організаційну ефективність підприємства, робить процес ухвалення рішення більш прозорим, позбавить організацію від «зон безвідповідальності».

*Встановлено фактори ефективності впровадження процесного підходу: підвищення якості процесу; скорочення часу на підготовку і навчання; скорочення кількості незадоволених клієнтів*

Сумарний економічний ефект від впровадження розроблених заходів за переліченими факторами становить 4 902 тис. грн. на рік.



## Література

- 1) Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В.Ильдеменов, А.Д.Киселев – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с.
- 2) Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
- 3) Астахов В. П. Анализ финансовой устойчивости фирмы и процедуры, связанные с банкротством / В. П. Астахов. – М.: «Ось-89», 1995. – 80 с.
- 4) Безкоровайна Л. В. Вибір стратегії підприємства для підвищення ефективності його діяльності / Л. В. Безкоровайна // Економіка розвитку. – 2004. – № 4(32). – С. 86–89.
- 5) Бинкин Б.А. Эффективность управления: наука и практика / Б.А.Бинкин, В.И. Черняк. – М.: Наука, 1982. – 276 с.
- 6) Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития: (Монография) / А.В. Василенко. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с. – Библиогр.: с.617-638
- 7) Гаєвська О.Б. Управління як соціальний феномен: монографія / О.Б. Гаєвська. – К.: КНЕУ, 2000. – 168 с.
- 8) Герасимов Б.Н. Менеджмент организации: элементы, функции, система / Б.Н. Герасимов // Труды одесского политехнического университета: Зб. наук. праць. – Одеса, 2004. – Спецвыпуск у 3-х т. – Т.3 – С. 35-39
- 9) Дес Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень [пер. с англ.] / Д. Дес. – К.: Всеуито, Наук. думка, 2001. – 242 с.
- 10) Дидерик Р. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования / Дидерик Ритвельд, В. Качалин // Пробл. теории и практики упр.. – 2000. – №3. – С.40–44.
- 11) Донець Л.І. Підприємництво в умовах трансформації економіки в Україні: Мотивація, маркетингова орієнтація, ефективний менеджмент: монографія / Л.І. Донець. – Донецьк: Джерела, 1999. – 344 с.
- 12) Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
- 13) Друкер П. Управление, нацеленное на результат / П. Друкер. – М.: Бук Чембер Интернешнл, 1992. – 428 с.
- 14) Ефремов А. В. Экономическая эффективность и ее оценка / А.В. Ефремов // Экономика и управление. – 2000.– №2/3. – С.3–7.
- 15) Кастельс М. Информационная эпоха / М. Кастельс. – М.: ГУ–ВЕШ, 2000. – 361с.

- 16) Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление [пер. с англ.] / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 1999. – 576 с.
- 17) Коллис Д. «Топографическая» съемка бизнес-ландшафта / Д.Коллис, П.Гемават // Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. В.Егоров – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 261-286
- 18) Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2011. – № 2, Т.2. – С.64-68
- 19) Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко / Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
- 20) Кузнецова І.О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко / Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса, ОНЕУ 2012. - №2 (45). – С.121 – 125.
- 21) Ладыко И. Перспективность процессного похода в менеджменте / И. Ладыко // Бизнес-Информ. – 1999. – №5-6. – С.124-125
- 22) Майер М.В. Оценка эффективности бизнеса [пер. с англ.] / М.В. Майер. – М.: ООО “Вершина”, 2004. – 272 с.
- 23) Майстер Д. Истинный профессионализм [пер. с англ.] / Д. Майстер. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2004. – 228 с.
- 24) Мельник Л.Г. Экономика развития: учебное пособие / Л.Г. Мельник. – Сумы: Университетская книга, 2000. – 450 с.
- 25) Мескон М. Основы менеджменту / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Пер с англ. М.А. Майорова – М.: Дело, 1992. – 702 с.
- 26) Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 688 с.
- 27) Норберт Т. Управление изменениями / Т. Норберт // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №1. – С.68–76.
- 28) Паскве М. Диверсификация и эффективность / М. Паскве // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 3. – С. 79–82.
- 29) Питерс Т. В поисках эффективного управления [пер. с англ.] / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 423 с.
- 30) Портер М. Е. Стратегія конкуренції [пер. з англ.] / М.Е. Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

- 31) Прядко В.В. Економічна ефективність виробництва: Проблеми теорії та методології управління / В.В. Прядко. – К.: Наукова думка, 2003. – 282 с.
- 32) Риполь–Сарагоси Ф. Б. Основы финансового и управленческого анализа / Ф. Б. Риполь–Сарагоси. – М.: Приор, 1999. – 224 с.
- 33) Савчук В.П., Москаленко О.В. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства / В.П. Савчук, О.В. Москаленко //Фінанси України. – 2001. – №5. – С.49–52.
- 34) Семенюк Е. Потенціал інформаційний / Е. Семенюк.– К.: „Академія”, 2002. – 440 с.
- 35) Стрелец И.А. Новая экономика и информационные технологии / И.А. Стрелец. – М.: Изд. «Экзамен», 2003. – 256 с.
- 36) Тимохин В. Динамические взаимодействия функций управления / В. Тимохин // Торгівля і ринок: Зб. наук. праць. – Донецьк: Дон дует, 2002. – С.360-364
- 37) Уайт Д. Алхимия роста / Д. Уайт, М. Багхай, С. Коули. // Вестник МакКинси. – 2002. – №3. – С. 7–33.
- 38) Уемов А.И. Системный подход и общая теория систем / А.И. Уемов. – М.: Наука, 1978. –350 с.
- 39) Файоль А. Общее и промышленное управление / А.Файоль // Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – С.9-84
- 40) Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе [пер. с англ.] / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: изд. С–Петербургского университета, 1997. – 420 с.
- 41) Чесбро Г. Открытые инновации [нер. с англ.] / Г. Чесборо. – М.: Поколение, 2007. – 336 с.
- 42) Эффективное управление фирмой : современная теория и практика / ред. Н.П. Бондарь и др.. – СПб: Бизнес–пресса, 1999. – 416 с.
- 43) Янг С. Системное управление организацией / С. Янг. Пер. с англ. Под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова – М.: Советское радио, 1972. – 456 с.