

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

На тему: УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК ПРОЦЕС

Виконав: студент 4 курсу,
групи ЕХЗ-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

Владислав КАЛІНІН

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор

Людмила МАТРОСОВА

Рецензент:
к.е.н., доцент, доцент кафедри
державного управління,
публічного адміністрування
та економічної політики
Харківського національного
Економічного університету
імені Семена Кузнеця
Олена КЛІМЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент бізнес-процесів» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«07» червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Калініна Владислава Ігорівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові)
1. Тема роботи _____ «Управління організацією як процес» _____
керівник роботи Матросова Людмила Миколаївна, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від

«13» квітня 2023 року № 2101-5/700

2. Строк подання студентом роботи «06» червня 2023р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити теоретичну сутність процесного підходу в управлінні; провести класифікацію бізнес-процесів та дати їм характеристику; описати об'єкт дослідження та провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Консалтфінанс»; проаналізувати бізнес-процеси ТОВ «Консалтфінанс»; побудувати карти процесів і провести їх узгодження щодо стратегії ТОВ «Консалтфінанс».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «10» вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

Владислав КАЛІНІН
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Людмила МАТРОСОВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Ольга КРИКУН
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ЗНАЧИМІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК ПРОЦЕСОМ.....	7
1.1 Теоретична сутність процесного підходу в управлінні	7
1.2 Класифікація бізнес-процесів та їх характеристика	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «КОНСАЛТФІНАНС» ТА НАПРЯМКИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ	25
2.1 Характеристика об'єкту дослідження та аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Консалтфінанс»	25
2.2 Аналіз бізнес-процесів ТОВ «Консалтфінанс»	30
2.3 Побудова карти процесів і їх узгодження щодо стратегії ТОВ «Консалтфінанс»	45
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Модель функціонально-ієрархічного управління сформувалася наприкінці XIX – початку XX ст. та знайшла поширення у всіх розвинених країнах світу. В основі моделі лежить ідея А. Сміта про поділ праці. Значні заслуги у розвитку та практичному застосуванні цієї ідеї належать Ф. Тейлору, Р. Форду та А. Слоуну. У цей період, безперервно зростаючий попит перевищував пропозицію, виробники мали перевагу перед покупцями. Але в 70-80-ті роки XX ст. постійне розширення виробничих потужностей збільшило сукупну пропозицію, яка стала випереджати попит. Кожен клієнт став унікальним та вимагав індивідуального підходу, з'явилася конкуренція серед виробників.

Конкуренція призвела до ускладнення технологій і зростання вимог до якості продукції і послуг, що випускаються, і як наслідок потреби в більш кваліфікованому персоналі. Ці проблеми пред'являють особливі вимоги до управління організаціями незалежно від сфери діяльності та виробленої продукції.

Використання процесного підходу до ведення бізнесу, в основі якого лежить детальний аналіз існуючих бізнес-процесів та їх подальша оптимізація, одна із основних джерел довгострокових конкурентних переваг організацій, які виконують роботи чи надають послуги.

Даний підхід націлений на виявлення всіх наявних резервів (стратегічних та операційних) за рахунок впровадження ефективної технології управління, що дозволяє досягти сталого функціонування бізнес-процесів, підвищення їх конкурентоспроможності, задоволення потреб внутрішніх та зовнішніх клієнтів.

Організація, як соціально-економічна система, розглядається автором як сукупність процесів, що характеризуються певним складом, структурою та параметрами. При зміні однієї із складових компоненти змінюється вся система загалом. Одне з головних завдань управління соціально-економічною системою - це підвищення ефективності її функціонування в умовах зовнішнього середовища, що змінюється.

Побудова системи управління здійснюється у кілька етапів. Насамперед необхідно провести аудит системи управління – її поточний стан та ефективність існуючих бізнес-процесів. Потім з урахуванням вироблених критеріїв оптимізувати організаційну структуру та процеси. На завершальному етапі проектується система управління бізнес-процесами, тому дана тема кваліфікаційної роботи бакалавра, є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне та практичне опрацювання сутності управління організацією як процесом.

Завдання кваліфікаційної роботи бакалавра:

- 1) розкрити теоретичну сутність процесного підходу в управлінні;
- 2) провести класифікацію бізнес-процесів та дати їм характеристику;
- 3) описати об'єкт дослідження та провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Консалтфінанс»;
- 4) проаналізувати бізнес-процеси ТОВ «Консалтфінанс»;
- 5) побудувати карти процесів і провести їх узгодження щодо стратегії ТОВ «Консалтфінанс».

Об'єктом кваліфікаційної роботи бакалавра є процеси пов'язані з управлінням організацією.

Предметом кваліфікаційної роботи бакалавра є механізми, що впливають на бізнес-процеси організації.

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної роботи бакалавра використовувалися такі методи: абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, системний та інші.

За результатами дослідження було прийнято участь у науково-практичній конференції, та опубліковано тези згідно теми роботи.

Елементи наукової новизни:

- 1) на основі літературних джерел, систематизовано класифікацію бізнес-процесів;
- 2) на основі проведеного аналізу бізнес-процесів ТОВ «Консалтфінанс» запропоновано зміну організаційної структури організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ЗНАЧИМІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК ПРОЦЕСОМ

1.1 Теоретична сутність процесного підходу в управлінні

Процесний підхід - це основна база сучасних підходів до управління. Будь-яка компанія, яка здійснює комерційну діяльність, може бути представлена як набір бізнес-процесів виробничого та невиробничого характеру. Однак для кожного підприємства ці бізнес-процеси будуть індивідуальними.

Доцільність переходу до моделі процесного управління пояснюється його орієнтацією на кінцевий продукт, і, відповідно, на клієнта. Ефективність діяльності при використанні процесного підходу до управління базується на зниженні витрат та покращенні якості кінцевого продукту. Крім того, процесне управління дозволяє керівництву компанії отримувати надійну та відповідну інформацію про стан справ та на її основі приймати своєчасні та правильні рішення.

Як зазначає Бьорн Андерсен, сучасна організація - це набір спеціалізованих відділів, і в той же час - це діяльність яка направлена на реалізацію процесів.

В якості використання процесного підходу розглядається систематичне визначення та менеджмент процесів які використовує організація, а особливо оцінка взаємодії цих процесів. В цьому полягає основа результативності функціонування організації.

Нещодавно об'єднання працівників до спеціалізованих відділів забезпечило більшу ефективність та надавало переваги компаніям перед конкурентами: робітники швидше набирали професійні навички через централізацію, витрати на управління зменшувалися, організаційна структура була більш зрозумілою та керованою.

Однак з часом в умовах сильно зміненого конкурентного середовища слабкі сторони такої системи організації діяльності стали очевидними. Між відділами неминуче виникають бюрократичні бар'єри, ймовірність помилок збільшується.

Кожен з підрозділів прагне вдосконалити власні показники діяльності, не враховуючи труднощів інших підрозділів та конфлікт дій всередині організації. Як результат, ефект синергії, необхідної для життєздатної організації, зникає. Цілі та завдання підрозділів встановлюються на передньому плані, і організація забуває про клієнта. Функціональне управління передбачає контроль ефективності роботи технологій, що складаються з впровадження відповідних функцій. При процесному підході виділяються бізнес-процеси та кінцеві результати, необхідні для споживача.

Розгляд організації як набору бізнес-процесів дозволяє зосередитись на кінцевих продуктах та споживачах, що призводить до кращого задоволення споживачів та підтримки конкурентоспроможності. Процесний підхід через власників процесів призводить до концентрації відповідальності та точності в контролі ресурсів та роботи.

Цілісний підхід знижує ризик зосередження уваги організації на її конкретних функціях та підвищує увагу до складних системних проблем взаємодії організації із зовнішнім середовищем.

На користь комплексного підходу щодо опису, аналізу та реорганізації бізнес процесів, також говорить те, що більшість проблем в організації виникають на межах між функціональними одиницями. Для усунення їх у функціональних ієрархіях необхідні складні та тривалі за терміном процедури розрізнення функцій та координації взаємодії.

Розуміння управління процесами базується на систематичному підході до організації: визначення та опису процесів, з яких формується діяльність організації, визначаючи систему взаємопов'язаних процесів, моделювання бізнес-процесів та розуміння необхідних дій для впровадження процесного підходу.

Кінцева мета дій процесного підходу - усунути недосконалості існуючих процесів: визначити та усунути прогалини в інформаційних потоках, перерозподіл потоків ресурсів за їх необхідністю в процесах, раціональним розподілом функцій (включення в процес відсутності операцій та усунення дублювання функцій),

покращення якості операцій тощо. Структура, орієнтована на процес, спрямована на бізнес-процеси, їх ефективність та вдосконалення.

В процесній моделі основних понять - це "процес" та "бізнес-процес", які по-різному інтерпретуються різними авторами. Деякі з дослідників вважають ці поняття однаковими, інші визначають бізнес-процеси як тип діяльності, який приносить дохід або інші особисті вигоди, та розглядають результати «процесу» та «бізнес-процесу» в різні цілі.

Очевидно, що основні принципи управління не залежать від типу, профілю та області компанії. Незалежно від наявності чи відсутності комерційного компонента, для будь-якої організації найбільш нагальним завданням є створення ефективної системи управління, яка забезпечить виконання завдань організації та її життєздатності у зміні зовнішніх умов. Тому використання процесного підходу до управління є можливим та доцільним у будь-якій сучасній організації - комерційній чи некомерційній.

В теоретичній частині роботи ці поняття будуть використовуватися як синоніми, і другому розділі для процесів організації, направлених на отримання прибутку, будуть використано поняття «бізнес-процеси»; процеси що не мають за мету отримання прибутку, будуть мати назву «процеси».

При реалізації процесного підходу в управлінні організацією можливо відокремити дві основні концепції, як представлено на рисунку 1.1.

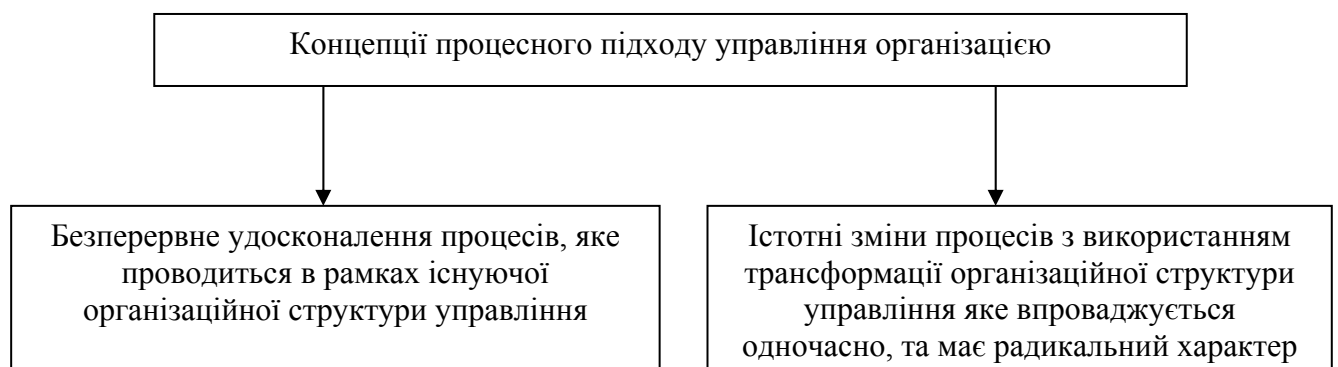


Рис. 1.1. Концепції процесного підходу управління організацією

Джерело: складено автором на основі [8]

Концепція безперервного удосконалення процесів, яке проводиться в рамках існуючої організаційної структури управління заснована на невеликих змінах вже існуючих бізнес-процесів в умовах стабільної роботи організації. Її можна впроваджувати, тоді, коли в цілому бізнес-процеси є адекватними в існуючих умовах господарювання. Її впровадження необхідно в разі якщо організація має намір залишатися конкурентоздатною та розвивати діяльність поступово при помірному ризику.

Концепція істотних змін процесів з використанням трансформації організаційної структури управління яке впроваджується одночасно, та має радикальний характер. Це концепція реінжинірингу тобто кардинальної зміни бізнес-процесів, її запропонували М. Хаммер та Дж. Чампі. Її можна характеризувати як принципове переосмислення та радикальна перебудова бізнес-процесів. Основа реінжинірингу лежить у відмові від всіх існуючих процедур та структур, впровадженні кардинально нових способів та методів ведення бізнесу, які відповідають умовам ефективності, вартості, якості, сервісу та оперативності. Такий підхід відрізняється високим ризиком і великим стресом для організації, він може бути виправданими, якщо очевидно, що оптимізація існуючих бізнес-процесів не принесе бажаного ефекту.

Необхідно сказати, що результат який є необхідним від діяльності підрозділу чи організації можна отримати при відсутності регламентації процесів. Це відбувається за рахунок самоорганізації колективу, тобто можливості групи людей налагоджувати зв'язки та створювати технології виконання роботи для вирішення поставлених задач.

Отримання результату при відсутності структурування та регламентації діяльності можливо при наявності наступних умов:

- 1) кваліфікований керівник, що здатен організувати виконання роботи;
- 2) достатня кількість співробітників, які мають необхідні компетенції (у тому числі в сфері управління) та мотивацію вирішувати поставлені перед ними завдання.

Співробітники з достатніми компетенціями та мотивовані на отримання результату в ході неформальної колективної взаємодії формують технології виконання робіт. Ці технології базуються на усних домовленостях, на авторитеті деяких співробітників. В результаті такої взаємодії формується стає середовище, в якому робота виконується в основному по неформальним і неконкретним технологіям. Всі процеси та технології в такому випадку не прописані на папері, та використовуються згідно розуміння кожним працівником.

Самоорганізація може бути корисною в тому випадку, коли компанія діє в нестабільному зовнішньому середовищі, тоді неформальне, але швидке налагодження бізнес-процесів буде забезпечувати організації гнучкість та ефективність. Якщо деякі з процесів організації в меншому ступені знаходяться під впливом зовнішнього середовища, то їх регламентація забезпечить і більшу ефективність. Відповідно при розробці системи управління бізнес-процесами необхідно з'ясувати, які процеси потребують більшої визначеності, а яким процесам необхідно забезпечити гнучкість для ефективності всієї організації. Система управління повинна забезпечувати створення стабільних та відновлюваних бізнес-процесів, та при необхідності, їх швидку перебудову з урахуванням зовнішніх змін.

Коли компанія досягає певного рівня, подальший її розвиток реалізується, у тому числі за рахунок тиражування та масштабування процесів. Якщо процеси структуровано то їх ефективність перевірено на одному з підрозділів, то організації, що мають мережу, можуть тиражувати процеси в інші територіальні підрозділи. В цьому випадку система управління буде мати більшу прозорість та ефективність, ніж при практиці створення нових підрозділів, окремими керівниками на їх розсуд без регламентації виконуваних процесів.

Масштабування процесів стає завданням організації в разі швидкого зростання бізнесу. При значних темпах зростання для збереження прозорості та керованості систему управління важливо структурувати та регламентувати процеси.

Діяльність, що заснована тільки на самоорганізації, буде менш ефективною, ніж чітко структурована. Однак при постійному тиску зовнішнього середовища, організації буде складно діяти тільки по регламентованим процесам. В цьому випадку самоорганізація, буде вирішенням проблеми, однак це потребує висококваліфікованих співробітників та призведе до збільшення ризику втрати керованості.

Для впровадження процесного підходу необхідно забезпечити порядок дій, як представлено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Порядок дій при впровадженні процесного підходу в організації

Джерело: складено автором на основі [8]

Ефект від впровадження процесного підходу, як правило, залежить від стабільності зовнішнього середовища, терміну проекту впровадження та гнучкості системи управління.

В умовах стабільного зовнішнього середовища впровадження процесного підходу призведе до суттєвого зростання ефективності діяльності організації. І навпаки, при мінливому зовнішньому середовищі впровадження процесного підходу може не принести бажаних результатів. Термін проекту впровадження та адаптивності системи управління будуть критичними факторами успіху при

впровадженні процесного підходу в помірно нестабільних умовах, в яких знаходиться організація.

1.2 Класифікація бізнес-процесів та їх характеристика

Основою процесного менеджменту є бізнес-процеси. Вперше це поняття «бізнес-процеси» було запропоновано більше тридцяти років Е. Демінгом. Він зазначив, що бізнес-процеси це всі види діяльності в роботі організації. З того моменту багато вітчизняних та зарубіжних авторів розробили визначення данного поняття.

Так, М. Хаммер та Дж. Чампі визначають бізнес-процеси як комплекс дій, на основі одного чи декількох видів вихідних даних створюється цінний для клієнта результат.

Якщо сказати простіше, процесом є періодично повторювальні та ті, що мають керуючий характер дій, результатом яких є продукт, що має цінність для конкретного споживача. При цьому ця діяльність повинна забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

Можливо виділити три групи процесів, як зазначено на рисунку 1.3.

Кожний бізнес-процес має основні елементи: власника бізнес-процесу, відповідального за його виконання вхід і вихід, ресурси та управління.

Власники бізнес-процесу – посадова особа або колегіальний орган управління, які мають в своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне забезпечення, інформацію про бізнес-процес, управляють його дією та несуть відповідальність за результати та ефективність бізнес-процесу.

Щоб власник бізнес-процесу міг їм управляти, в його розпорядженні повинні бути ресурси, а також права та повноваження.

Власник процесу є обов'язковою структурною частиною процесу.

Власник процесу призначається для кожного виділеного, окремого процесу в організації. Як правило, власником процесу призначається керівник структурного підрозділу організації, або його помічник.

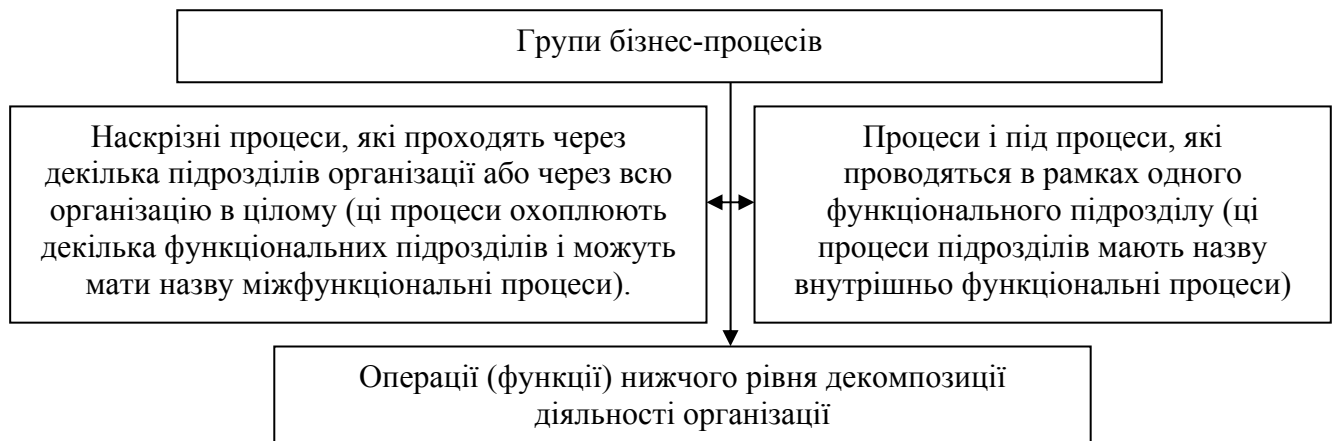


Рис. 1.3. Групи бізнес-процесів

Джерело: складено автором на основі [17]

Існує також дворівнева схема управління бізнес-процесами, при якій власники процесів затверджуються із числа керівників топ-рівня, а роботою з процесами займаються особи, які були назначені відповідальними за процес. Функції власника процесу наведено на рисунку 1.4.

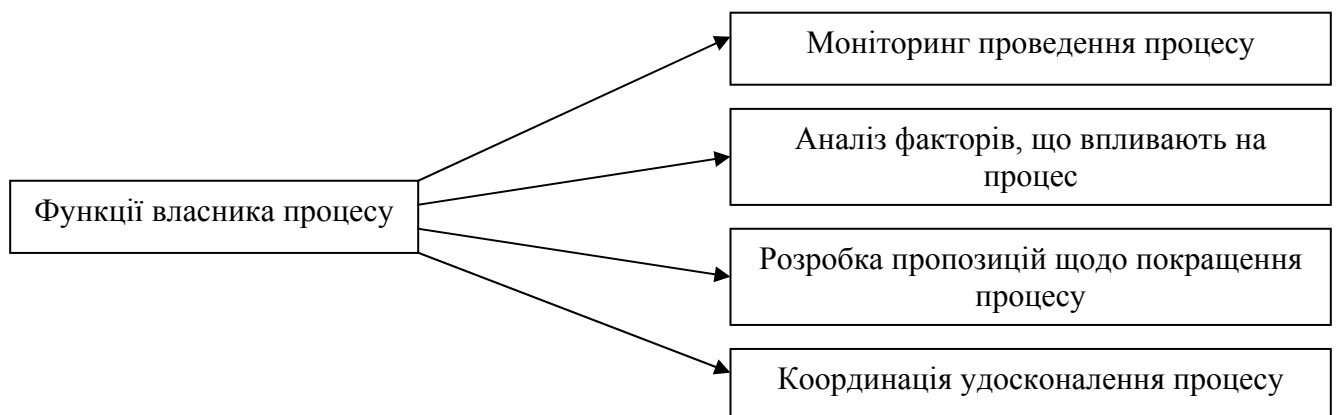


Рис. 1.4. Функції власника процесу

Джерело: складено автором на основі [4]

Крім базових управлінських навичок власник процесу повинен мати спеціальні знання для ефективного управління процесом. Йому необхідно аналізувати процес, вміти його описувати в визначеному алгоритмі, розробляти регламентуючі документи, а також управляти проектом.

Діяльність з управління процесом складається з діяльності з вдосконалення процесу та діяльності по його регулюванню. Основна мета регулювання процесу полягає в підтримці процесу в сталому відновлювальному стані за рахунок виявлення та усунення причин відхилень. В свою чергу поліпшення процесу направлено на системні зміни в процесі на основі поставлених завдань, які встановлюються вищим керівництвом організації.

Для керівництва процесом менеджер повинен мати повноваження для розпорядження ресурсами та інформацією. Інформація, яка необхідна для управління, є ресурсом менеджменту. В залежності від того та від кого і в якому напрямку дана інформація надходить, вона може бути плановою, фактичною або містити управлінські рішення.

Вхід бізнес-процесу – продукт чи ресурс, що перетворюється в ході виконання бізнес-процесу. Входом процесу може бути – сировина, матеріали, напівфабрикати, документація, персонал, інформація, послуги, та інше. Вхід процесу, завжди має свого постачальника.

Вихід бізнес-процесу – результат (продукт, послуга, робота) виконана за допомогою бізнес-процесу. Виходом процесу може бути: готова продукція, документи, інформація, персонал, послуги, тощо. Вихід процесу завжди має споживача. Якщо споживачем є інший процес, то для нього цей вихід є входом. Також продукт процесу може використовуватися у вигляді ресурсу при виконанні іншого процесу. Вихід одного процесу буде входом для іншого.

Ресурсом бізнес-процесу є матеріальний або інформаційний об'єкт, який використовується для виконання процесу, але який не є входом у процес. Ресурсами бізнес-процесу можуть бути: інформація, грошові кошти, матеріали, обладнання, співробітники, програмне забезпечення яке необхідне для його виконання. Ресурси можуть знаходитися в такому стані як – зберігання, переміщення, обробка.

Ресурси процесу знаходяться в управління власника процесу, та їх обсяг планується на довгостроковий період роботи процесу. Входи процесу, на відміну від ресурсів, надходять до процесу ззовні, та їх обсяг планується на випуск

визначено кількості продукту або на один чи декілька циклів роботи процесу. Більшість авторів не дотримуються думки щодо жорсткої регламентації розділення об'єктів на входи та виходи, іноді синтезуючі ці поняття. Більш важливим для процесного підходу є визначення в кожному процесі того, що необхідно власникові процесу для його успішного впровадження.

На основі показників, які характеризують процес, власник процесу і керівник повинні отримувати відповіді на такі питання: чи є процес результативним, та вся система процесів в цілому, чи є процес ефективним, та вся система процесів в цілому.

Під результативністю необхідно розуміти ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів. Під ефективністю зв'язок (відношення) між досягнутим результатом та використаними ресурсами.

На основі системи показників будуються управлінські рішення з планування, виконання, коригування бізнес-процесу як системи, яка складається з визначених елементів.

Існує велике розмаїття типів та видів бізнес процесів. Для розуміння процесів, які проводяться в організації, їх можна класифікувати за певними ознаками, як наведено на рисунку 1.5.

Зовнішніми клієнтами по відношенню до організації в цілому відносяться як споживачі продукції та і інші особи, які зацікавлені в успішній діяльності організації. Можливо виділити наступні основні групи зовнішніх клієнтів:

- 1) клієнти, які споживають продукцію організації;
- 2) власники організації;
- 3) співробітники та керівники організації;
- 4) постачальники, субпідрядники та партнери організації.

До основних процесів організації відносять процеси виробництва, збуту та постачання, тобто ті процеси, які додають цінності продукції для споживача. Допоміжні процеси напроти, не створюють додаткової цінності для продукції і є затратами, тобто тими, що додають вартість. Але це не вказує на те, що допоміжні процеси є для організації другорядними або менш важливими.

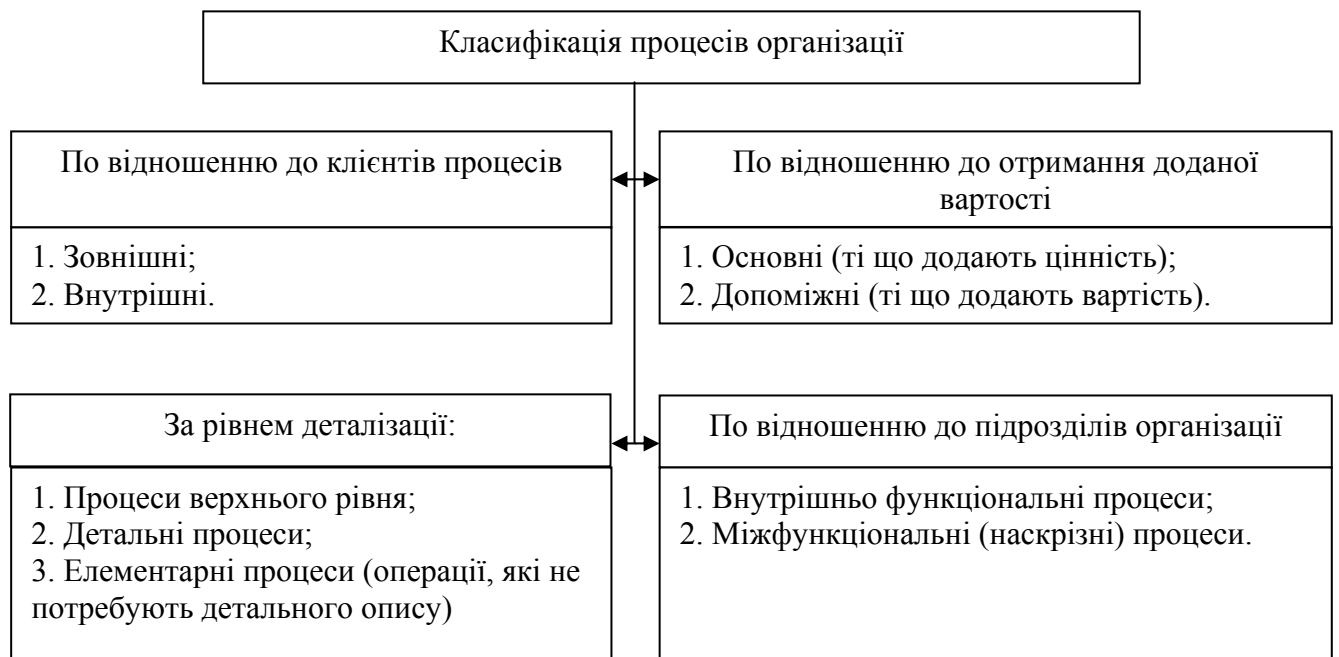


Рис. 1.5. Класифікація процесів організації

Джерело: складено автором на основі [22]

В якості допоміжних процесів в організації можуть виділяти:

- 1) Підготовка кадрів;
- 2) Адміністративно-господарське забезпечення;
- 3) Фінансове та бухгалтерське супроводження діяльності організації;
- 4) Сервісне забезпечення обладнання та програмне забезпечення.

Критерієм виділення допоміжного процесу може бути використання результатів процесу більшістю функціональними підрозділами організації або іншими процесами. Крім того, розподіл процесів на основні та допоміжні в достатньому розумінні є умовним. Більш важливим є виділення процесів, підвищення ефективності яких в більшому ступені забезпечить підвищення ефективності діяльності організації в цілому. При аналізі діяльності організації виділяють три чи чотири основних та п'ять – вісім допоміжних процесів. Крім основних та допоміжних процесів, деякі автори виділяють також бізнес-процеси розвитку та забезпечуючі процеси.

Розподіл процесів на визначені категорії необхідне для визначення цілей відокремлення процесів, які беруть участь в створенні продукції організації та

проведення їх аналізу. При побудові системи процесів, їх регламентації та керуванні, важливий не формальний тип процесу, а його пріоритетність з точки зору досягнення стратегічних цілей організації.

Система управління в організації будується зверху в низ, починаючи від цілей та завдань, які стоять перед власниками та керівниками організації. Аналогічно виділення процесів в організації необхідно починати з процесів верхнього рівня на основі клієнтоорієнтованих ланцюгів.

На основі принципу клієнтоорієнтованих ланцюгів можуть бути виділені і міжфункціональні процеси, у тому випадку, коли кожний клієнт споживає унікальний продукт, а їх створення проводиться паралельно.

Однією з найбільш повних класифікацій процесів запропонована Міжнародною Бенчмаркінговою Палатою (International Benchmarking Clearinghouse). Універсальність цієї моделі дозволяє застосувати її к підприємству різних видів діяльності. Модель класифікується за напрямками, які наведено на рисунку 1.6.



Рис. 1.6. Модель класифікації процесів International Benchmarking Clearinghouse

Джерело: складено автором на основі [17]

Базуючись на етапах життєвого циклу продукції, процеси організації можливо розподілити на дві основні групи:

- 1) Основні процеси;
- 2) Допоміжні процеси.

Основні процеси лежать на шляху просування продукції, тобто відповідають основним етапам її життєвого циклу. Виходом основних процесів на початку є маркетингова інформація, технічні умови, далі матеріальні об'єкти – товари, програмні продукти, послуги, тощо). Орієнтуючись на споживача, організація визначає, які саме процеси необхідні для постачання йому продукції або послуг. Допоміжні процеси на мають прямих контактів з продукцією та призначені для забезпечення нормального функціонування основних процесів.

Окремо необхідно сказати про процеси розвитку, мета яких полягає в держанні конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Результатом даних процесів стає збереження або підвищення позицій компанії на ринку. Споживачами процесів розвитку стають інші процеси компанії – основні, якщо результатом став новий або удосконалений продукт, або допоміжні, якщо результат – оптимізація процесу, або його удосконалення.

Ця діяльність не відноситься до основних процесів компанії, оскільки в результаті процесів розвитку цінність для споживачів знаходиться лише в потенційній перспективі. В процесах розвитку багато неоднозначностей та ризиків та мають місце складності прогнозування результатів. Тим не менш, якщо компанія бажає покращити свої позиції або зберегти їх при постійних змінах зовнішнього середовища, вона повинна управляти процесами розвитку, не спираючись на випадковості.

Процес розвитку формується за допомогою удосконалення інформації під впливом інтелектуальної діяльності. В результаті таких змін з'являються ідеї про зміни в діяльності, які мають цінність для споживача. Відповідно внутрішні процеси розвитку формуються під впливом інноваційної діяльності або окремих функціональних підрозділів, або організації в цілому – впровадження нових технологій, обладнання, програмних продуктів, тощо.

Етапи керівного процесу розвитку наведено на рисунку 1.7.

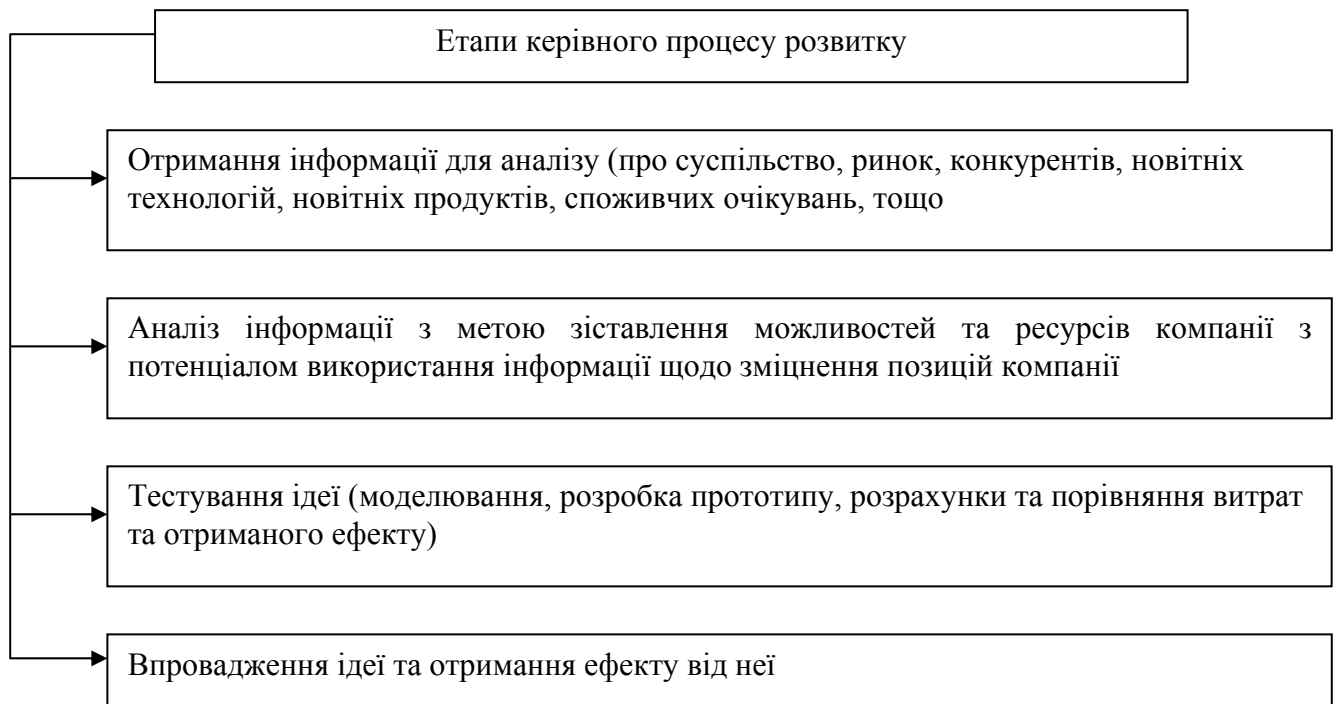


Рис. 1.7. Етапи керівного процесу розвитку

Джерело: складено автором на основі [21]

Резюмуючи, можна сказати, що процеси розвитку включають в себе інноваційну діяльність. Інновації можуть стосуватися не лише продукту, що виробляється. Інновацією може бути модель компанії та система управління, інноваційні технологічні процеси, інноваційні канали просування і збуту, обслуговування споживачів, тощо.

Використання процесного підходу, формування в організації процесів розвитку актуально не лише для комерційних організацій. Існування організації, або органу влади обумовлено споживчою цінністю – тобто надання суспільству, або окремій людині блага. У випадку, якщо процеси розвитку не відокремлені та керування ними носить системний характер, організація ризикує втратити розуміння актуальності вироблених нею результатів та її діяльність не буде мати попит в існуючій соціально-економічній системі.

Для визначення процесів, котрі будуть відокремлені в організації, необхідно їх класифікувати та вставити критерії, по яких буде формуватися система управління процесами. Ці критерії залежать від розміру організації, методів управління нею, але не можуть бути встановлені однозначно для використання в різних організаціях. Необхідно відмітити, що процес некоректно розглядати як простий ланцюг робіт. Процес, це діяльність при якій необхідно чітко визначити її складові, як представлено на рисунку 1.8.



Рис. 1.8. Складові діяльності організації при використанні процесного підходу

Джерело: складено автором на основі [19]

Для відокремлення бізнес-процесів використовуються основні підходи:

- По сформованій структурі організації;
- Результат бізнес-процесу – вироблений продукт;
- По ланцюгу створення цінності.

Для визначення процесу використовують його п'ять складових (поняття 5М), як показано на рисунку 1.9.

Для більш детального розгляду частин процесів п'ять його складових можливо розділяти на більш менші частини, наприклад відокремивши із

обладнання – інструменти. Ступінь деталізації і конкретний перелік складових процесу визначається згідно його специфіки.

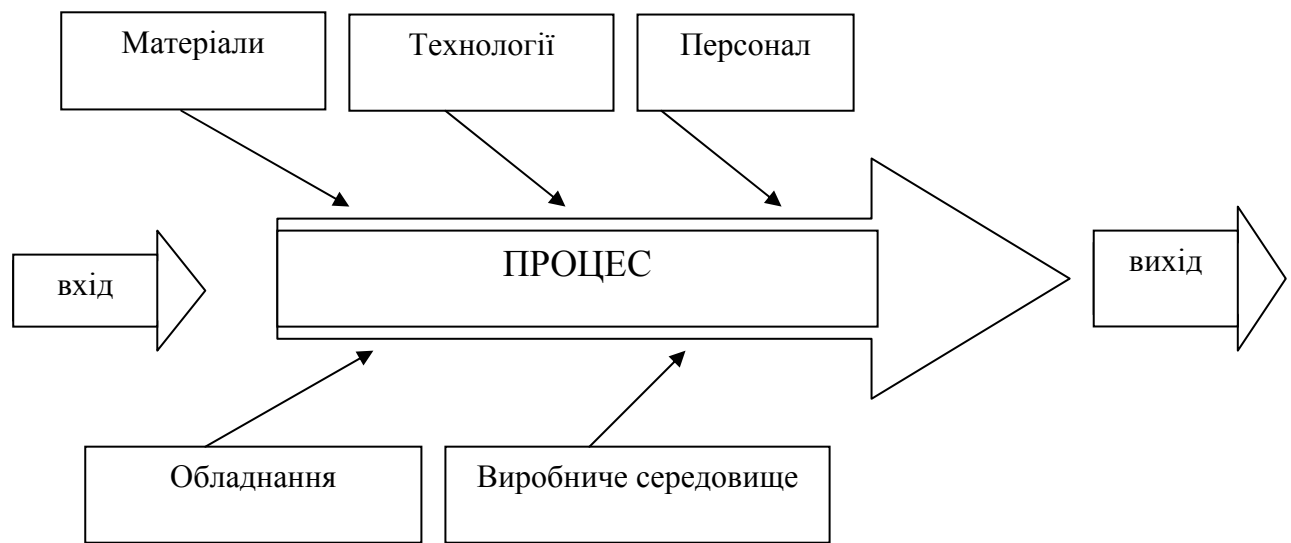


Рис. 1.9. П'ять складових частин процесу

Джерело: складено автором на основі [26]

При цьому необхідно враховувати, що для успішного ходу процесу недостатньо лише наявність ресурсів. Крім забезпечення ресурсами, власник процесу повинен забезпечити себе можливістю отримання інформації про реалізацію процесу, результатів процесу та задоволеності споживача отриманим продуктом. Збір інформації проходить в контрольних точках, які визначає власник процесу, та які закріплюються в регламентах збору, обробки та надання необхідної інформації щодо реалізації процесу.

Відокремлювати процеси більш логічно за функціональним принципом, прив'язуючи їх до існуючих структурних підрозділів. Якщо діяльність структурних підрозділів в організації достатньо структуровано (мають місце регламентуючі документи, посадові інструкції) відокремлення процесів пройде більш детально та системно в рамках існуючої системи управління організацією.

Для успішного опису процесу необхідно, перш за все, коректно визначити його межі. Межі визначаються по входах та виходах процесів та подій, які ініціюють та завершують процес.

Для відокремлення бізнес-процесу необхідно визначити його призначення, тобто головну мету (функцію), котру виконує процес. Призначення процесу – перетворювати входи та виходи, тому призначення процесу формується результатом, який планується отримати при виході. Визначення виходів є першим кроком при розгляді процесу. Контроль виходів процесу використовується як одне з основних джерел інформації о показниках продукту процесу.

Порядок функціонування процесу в загальному вигляді закріплюється в його регламенті. Цей документ повинен містити наступну інформацію про процес:

- 1) призначення процесу – мета створення даного процесу, виконання основного завдання;
- 2) власник процесу – особа призначена у визначеному порядку та відповідальна за результат процесу;
- 3) вихід та споживачі процесу – перелік результатів, продуктів, послуг, з зазначенням характеристик, а також споживачів процесу і порядку взаємодії з ним;
- 4) вхід та ресурси – перелік входів з визначенням їх постачальників або допоміжних процесів, які надходять на вході в процес, або у вигляді ресурсів використовуються в ході процесу, характеристики кожного входу та ресурсу і порядок взаємодії з постачальником;
- 5) показники процесу – перелік показників, за якими власник процесу може провести оцінку ходу процесу, на цій основі прийняти управлінське рішення, а також форми збору інформації та звітності по процесу;
- 6) документація процесу – перелік регламентуючої документації – по виконанню всіх функцій та робіт в складі процесу, по розподілу відповідальності персоналу за їх виконання, з порядку їх взаємодії та послідовності виконання

робіт та функцій. Також в цей перелік входять всі види інструкцій, якими необхідно керуватися при виконанні процесу.

Для успішної роботи організації необхідно ефективне управління такими ключовими бізнес-процесами:

- 1) господарська діяльність;
- 2) управління персоналом;
- 3) стратегічне планування.

Недостатньо створити концепцію процесного підходу, необхідно прикласти зусилля для її системного впровадження. Успіх впровадження залежить від якості концепції впровадження та її послідовного і цілеспрямованого виконання на всіх рівнях управління.

Таким чином, можна зробити висновок, що сучасний розвиток ринків товарів та послуг, утворює нові виклики для керівників сучасних організацій, та спонукає до розробки новітніх видів, методів та інструментів управління організаціями. Фундаментом, на якому базується процесний підхід виступає його будова та функціонування. Управлінські принципи процесного підходу формують нові правила, базуючись на яких у керівного складу організації є можливість побудувати ефективну систему функціонування організації, яке має на меті отримати заплановані результати. Використання в управлінні процесного підходу відкриває можливості для організації оптимізувати функціональні зв'язки, зробити систему більш прозорою для власників та керівництва, а також створює здатність організації приймати швидко управлінські рішення щодо мінливого зовнішнього середовища, а головне сформувані конкурентні переваги організації для її роботи в ринкових умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «КОНСАЛТФІНАНС» ТА НАПРЯМКИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Характеристика об'єкту дослідження та аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Консалтфінанс»

Товариство з обмеженою відповідальністю створено у 2010 році. Основною метою створення організації є надання консалтингової та фінансової допомоги малим підприємствам Харківської області.

Місія «Консалтфінанс» полягає у сприянні розвитку малого підприємництва на території Харківської області та отримання прибутку з надання консультаційних послуг та мікрофінансових позик приватним підприємцям та малим підприємствам.

Для досягнення місії організація:

- 1) проводить мікрофінансву діяльність для суб'єктів малого підприємництва;
- 2) надає професійні послуги по супроводу підприємницької діяльності;
- 3) організовує заходи, направлені на підвищення підприємницької ініціативи, культури підприємницької діяльності, розвитку конкуренції, зниження ризиків на перших етапах створення бізнесу, шляхом проведення семінарів, тренінгів інших заходів.

Організація виконує наступні види послуг:

- 1) надання макрофінансової допомоги представникам малого бізнесу;
- 2) надання послуг в сфері бухгалтерського обліку, оподаткування, правового супроводу господарської діяльності, надання в оренду офісних приміщень, ріелторські послуги для суб'єктів малого підприємництва.

Структуру ТОВ «Консалтфінанс» наведено на рисунку 2.1., кількість співробітників компанії налічує 15-20 осіб за штатним розкладом. Організація діє на основі статуту.

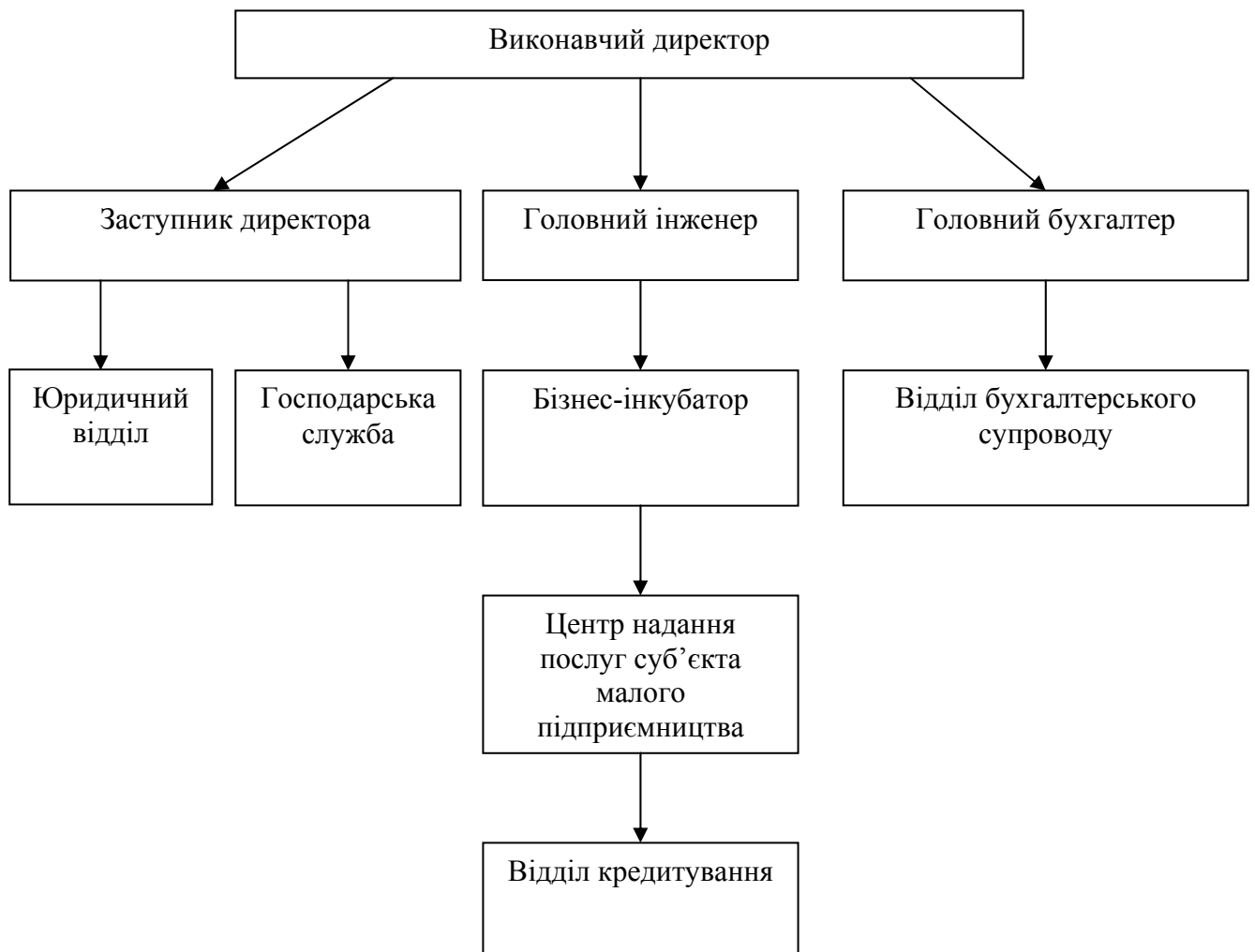


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Консалтфінанс»

Джерело: складено автором

Користувачами діяльності ТОВ «Консалтфінанс» є суб'єкти малого підприємництва, приватні підприємці які зареєстровано як суб'єктів комерційної діяльності.

В таблиці 2.1 представлено PEST-аналіз, який було проведено для моніторингу зовнішнього середовища ТОВ «Консалтфінанс».

Цю модель використовують для довготермінового планування, тобто за її допомогою шукають можливості та ризики для компанії на майбутнє. Крім того, цей інструмент можливо використовувати при розробці нових продуктів, які компанія хоче запровадити. PEST може допомогти в оцінці тенденцій та вивченню того сегменту ринку, на якому працює компанія.

Таблиця 2.1 - PEST-аналіз ТОВ «Консалтфінанс»

Політичні аспекти	Економічні аспекти
- Вірогідність дестабілізації політичної ситуації в країні; - Зміна державної політики щодо підтримки підприємництва; - Тенденція щодо зниження державного контролю та регулювання підприємницької діяльності; - Зміни в законодавстві; - Розвиток малого підприємництва в Україні	– Стагнація економіки; – Зниження надходження податків в бюджети всіх рівнів, як наслідок збільшення дефіциту бюджету; – Зниження інвестиційних програм, зниження темпів створення нових підприємств; – Жорстке регулювання банківських послуг; – Зниження темпів кредитування юридичних та фізичних осіб внаслідок високої закредитованості населення та юридичних осіб; – Зростання цін на матеріали, сировину, збільшення тарифів на енергоресурси; – Зниження купівельної спроможності.
Соціально-культурні аспекти	Технологічні аспекти
– Покращення демографічної ситуації; – Зниження якості життя населення України; – Вплив суспільств по інтересах, орієнтація не на рекламні заходи, а на думку інших користувачів.	– Розвиток інтернет-активностей; – Автоматизація процесів; – Цифровізація економіки; – Розвиток штучного інтелекту.

Джерело: розроблено автором

Було проаналізовано фактори внутрішньої та зовнішнього середовища товариства з обмеженою відповідальністю «Консалтфінанс» з розподілом на чотири категорії:

Strengths (сильні сторони);

Weaknesses (слабкі сторони)

Opportunities (можливості)

Threats (загрози).

Таблиця 2.2 – Загрози та можливості зовнішнього середовища для ТОВ «Консалтфінанс»

Загрози	Можливості
– Зміна державної політики щодо інструментарію підтримки підприємництва; – Поява сильних конкурентів в сферах господарської діяльності; – Зниження підприємницької активності, внаслідок політичної або економічної нестабільності; – Банкрутство або відмова від діяльності постійних споживачів послуг організації внаслідок економічної кризи.	– Зміни державної політики по відношенню до інструментів підтримки підприємництва; – Посилення податкового та інших видів контролю; – Жорстка банківська політика.
Скорочення виробничого сектору	

Джерело: розроблено автором

Згідно таблиці 2.2. можна визначити, що деякі з розглянутих факторів в таблиці 2.1 та 2.2., для компанії одночасно є як загрозою так і можливістю. Це є характерним для зовнішнього середовища, яка характеризується високим ступенем мінливості та нестабільності.

Негативні наслідки для організації можуть мати місце, коли існує нестача ресурсів та адміністративних заходів, щодо адаптації до зовнішніх умов. З іншого боку це може стати трампліном для зростання результативності та ефективності діяльності організації.

Оцінка сили та слабкості організації по відношенню до загроз та можливостей, дає розуміння щодо існування в організації стратегічних перспектив на майбутнє, та дає можливість обґрунтувати напрямки реалізації стратегії підприємства.

В таблиці 2.3 – представлено сильні та слабкі сторони ТОВ «Консалтфінанс»

Таблиця 2.3 - Сильні та слабкі сторони ТОВ «Консалтфінанс»

Сфери	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	- сформований процес надання послуг; - наявність постійних клієнтів; - наявні ресурси для діяльності.	- відсутня регламентація частини процесів; - відсутні посадові інструкції та визначення рівня компетенцій співробітників організації; - недостатня кількість персоналу з управлінськими навичками, для управління відділами організації.
Маркетинг	- задовільна репутація організації; - рівень якості послуг не нижче ніж у конкурентів.	- відсутній аналіз споживачів; - відсутня стратегія розвитку компанії; - відсутня технологія розробки та просування нових продуктів компанії; - відсутня система моніторингу конкурентів та зовнішніх ризиків.
Фінанси	- у наявності матеріальне забезпечення роботи організації; - управлінський облік на високому рівні.	- відсутній механізм аналізу та відбору нових напрямків діяльності організації; - присутні складності з ціноутворенням на послуги; - низька окупність нових видів діяльності.
Персонал	- професійні співробітники; - достатній досвід роботи компанії на ринку послуг.	- відсутній зв'язок розвитку компетентностей співробітників з загальною стратегією розвитку організації; - відсутня стратегія розвитку управлінських компетенцій у менеджерів середньої ланки організації, що аналізується.

Джерело: розроблено автором

Згідно таблиці 2.3, основними завданнями керівництва організації повинні стати: підвищення ефективності діяльності щодо визначених результатів компанії «Консалтфінанс».

2.2 Аналіз бізнес-процесів ТОВ «Консалтфінанс»

Розробка системи управління бізнес-процесами організації повинна спиратися на реалістичне бачення можливостей, виходячи з рівня, що існує в організації, тобто від зрілості процесів. Поточний стан організації на шляху процесної зрілості визначається її здатністю щодо усвідомлення власних процесів, та рівня їх керованості.

Існують різні формальні моделі процесної зрілості. В спрощеному вигляді процесна зрілість може визначатися по такій шкалі: Хаотичні – Описані – Контролюючі – Інтегровані – Проактивно керовані процеси.

Організації на стадії хаотичних процесів мають розрізнені функціональні підрозділи та практично не представляють, яка цінність створюється для споживача. Процеси в такому випадку невизначені по ролях та відповідальності, відсутнє розуміння наскрізних процесів. Планування та описання процесів, їх детальне проектування, розробка та впровадження вказують на перехід від хаотичних процесів до описаних.

Для переходу на рівень контролюючих процесів, компанії необхідно впровадити моніторинг та звітність щодо ефективності процесів і знаходитися в стані постійного коригування та удосконалення. Компанії, що переходять до інтегрованих процесів, повинні забезпечувати планування та опис процесів корпоративної архітектури. На цьому рівні виявляються та пов'язуються між собою різні дані та компоненти діяльності організації, які дозволяють оптимально реалізовувати стратегію компанії та усувати небажаний вплив на ефективність впроваджених процесів діяльності.

Проактивне управління процесами забезпечується здатністю передбачити та планувати зміни, таким чином, щоб використовувати існуючі переваги або перетворити негативний вплив на створення цінності для споживача.

В таблиці 2.4 представлено оцінку процесної зрілості ТОВ «Консалтфінанс»

Таблиця 2.4 - Оцінка процесної зрілості ТОВ «Консалтфінанс»

Рівень процесної зрілості	Рівень розуміння та характеристика процесу
0 - відсутній	Не осмислені, не формалізовані, потреба не усвідомлена
1 - спонтанний	Випадкові, не послідовні, не сплановані, не організовані
2 - повторний	Інтуїтивні, не регламентовані, осмислені, виконуються по мірі необхідності
3 - описаний	Регламентовані, передбачувані, періодично підлягають оцінці, осмислені
4 - вимірний	Добре керовані, формалізовані, найчастіше автоматизовані, регулярно вимірювальні
5 - оптимальний	Неперервні та ефективні, інтегровані, проактивні, найчастіше автоматизовані

Джерело: розроблено автором на основі [16]

За даними таблиці 2.4 можна визначити, що товариство з обмеженою відповідальністю «Консалтфінанс», знаходиться на другому рівні процесної зрілості. Такий висновок було зроблено, оскільки в компанії основні бізнес-процеси виявлено, частина з них описана.

К основним бізнес-процесам в ТОВ «Консалтфінанс», можна віднести:

Процес надання макрофінансової допомоги;

Процес надання в оренду офісних приміщень;

Процес надання бухгалтерських та юридичних послуг.

Ці процеси реалізуються достатньо довгий час та в цілому є організованими та осмисленими. Результативність та ефективність цієї діяльності проходить оцінку лише за економічними показниками – виручка напрямку та прямі витрати

підрозділу. Показники ефективності самих процесів не визначені, тому управління ефективністю процесами не проводиться.

Допоміжні та керівні процеси в ТОВ «Консалтфінанс», не описані, або описані формально, наприклад посадові інструкції співробітників.

Для переходу на наступний рівень процесної зрілості необхідно визначити та описати більшість бізнес-процесів, включаючи їх взаємодію між собою, та впровадити використання інформаційних систем для оцінки ефективності бізнес-процесів та використання оперативної інформації.

Для розробки системи управління бізнес-процесами також необхідно визначити які процеси, є значимими для досягнення стратегічних цілей товариства з обмеженою відповідальністю. Далі, необхідно впровадити відсутні процеси та виміряти ефективність всіх бізнес-процесів організації, починаючи з ключових.

Таким чином, можна виділити два етапи для удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Консалтфінанс»:

1 етап – виділення, аналіз та опис процесів «як існує»

2 етап – моделювання процесів «як треба», впровадження тих процесів яких не вистачає, удосконалення існуючих, впровадження системи вимірювання ефективності бізнес-процесів.

Для існуючих бізнес-процесів ТОВ «Консалтфінанс», з початку перелічимо існуючі процеси організації з їх розподілом на основні, допоміжні, управлінські та процеси розвитку. Як правило, к основним процесам відносять ті процеси, через які проходить основна продукція компанії, тобто процеси, які додають цінність продукції. Для цієї мети може бути застосована схема життєвого циклу продукції, яка обґрунтована міжнародними стандартом ISO 9000 з управління якістю продукції.

Допоміжні процеси направлені на забезпечення діяльності організації за допомогою управління ресурсами та/або інфраструктурою.

Процеси управління необхідні для вимірювання, моніторингу та контролю діяльності організації. За допомогою процесів управління керівництво організації

гарантує, що основні та допоміжні процеси спроектовано та вони виконуються згідно поставлених цілей та існуючих обмежень.

Визначені процеси ТОВ «Консалтфінанс», наведено на рисунку 2.2.

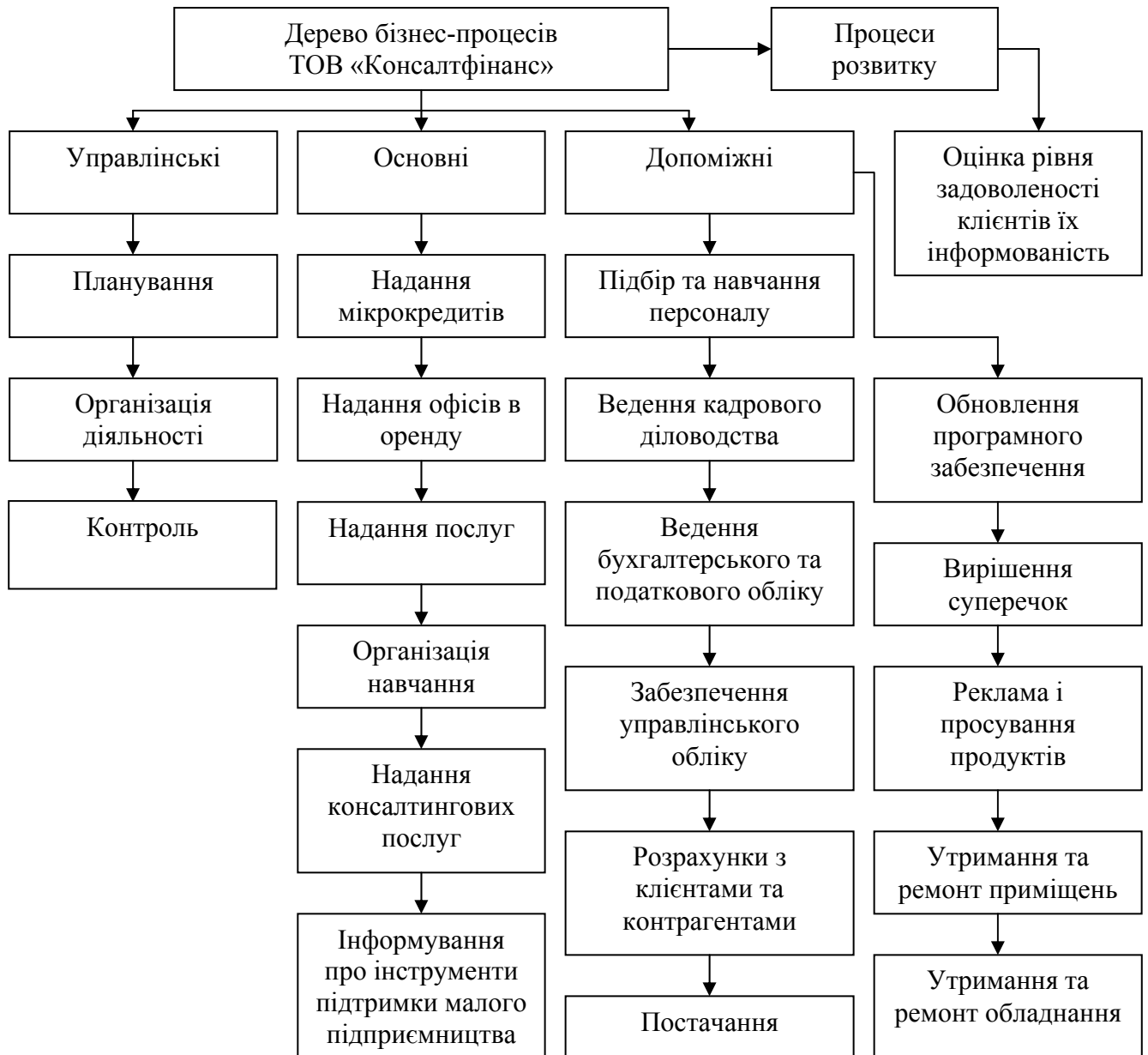


Рис. 2.2. Дерево бізнес-процесів ТОВ «Консалтфінанс»

Джерело: розроблено автором

За даними рисунку 2.2 можна сказати, що основну кількість процесів ТОВ «Консалтфінанс» складають – допоміжні процеси, від яких залежить якість і точність виконання управлінських та основних бізнес-процесів організації.

APQC PCF — це міжгалузева класифікація бізнес-процесів (PCF — Process Classification Framework). Вона розроблена Американським центром продуктивності та якості APQC (American Productivity & Quality Center).

Класифікація містить 13 груп і п'ять рівнів деталізації бізнес-процесів. Для деяких процесів визначені метрики ефективності та формули їх розрахунку.

Класифікація APQC PCF дозволяє:

- 1) проаналізувати типовий перелік бізнес-процесів; п
- 2) провести порівняльний аналіз класифікації з процесами обраної компанії;
- 3) визначити, які процеси варто розвивати, а в яких немає необхідності;
- 4) знайти метрики, які будуть корисними та контролювати їх у своїх процесах.

Таблиця 2.5 - Фреймворк APQC PCF

1.0	Розробка стратегії
2.0	Створення та управління продуктами та послугами
3.0	Просування та продаж продуктів та послуг
4.0	Постачання продуктів
5.0	Надання послуг
6.0	Управління післяпродажним обслуговуванням
7.0	Розвиток та управління людським капіталом
8.0	Управління інформаційними технологіями
9.0	Управління фінансовими ресурсами
10.0	Купівля та управління основними засобами
11.0	Управління ризиками та стійкістю
12.0	Управління зовнішніми зв'язками
13.0	Розвиток та управління компетенціями організації

Джерело: [16]

На основі моделей, яку визначено в таблиці 2.5 - Фреймворк APQC PCF, визначені процеси ТОВ «Консалтфінанс», було зіставлено з обраною моделлю, це зіставлення розглянуто за допомогою таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Зіставлення процесів ТОВ «Консалтфінанс», з процесною моделлю

	Процесна модель	Процеси ТОВ «Консалтфінанс»
1.0	Розробка стратегії	
2.0	Створення та управління продуктами та послугами	
3.0	Просування та продаж продуктів та послуг	Реклама і просування продуктів
4.0	Постачання продуктів	Постачання
5.0	Надання послуг	Надання послуг
6.0	Управління післяпродажним обслуговуванням	
7.0	Розвиток та управління людським капіталом	Підбір та навчання персоналу; Ведення кадрового діловодства.
8.0	Управління інформаційними технологіями	Обновлення програмного забезпечення
9.0	Управління фінансовими ресурсами	Планування діяльності; Ведення бухгалтерського, податкового та управлінського обліку; Проведення розрахунків.
10.0	Купівля та управління основними засобами	Утримання та ремонт приміщень, обладнання
11.0	Управління ризиками та стійкістю	
12.0	Управління зовнішніми зв'язками	Звітність перед керівництвом організації
13.0	Розвиток та управління компетенціями організації	Організація діяльності; Контроль

Джерело: розроблено автором

Аналіз процесної моделі дозволяє прийти до висновків, що в організації відсутні процеси розвитку – розробка нових продуктів та послуг, удосконалення існуючих процесів не передбачено та проводиться випадково, що на висококонкурентному ринку послуг для бізнесу приводить ТОВ «Консалтфінанс»,

на відстаючі позиції. Також процеси просування і продажу продуктів та послуг обмежені тільки рекламою – відсутня система вивчення та моніторингу ринку, клієнтів, ресурсів ТОВ «Консалтфінанс», а також процесів ціноутворення і визначення каналів просування та збуту.

Після аналізу процесної моделі в цілому було проведено аналіз частини визначених процесів. Цей аналіз було ініційовано необхідністю в підвищенні ефективності діяльності ТОВ «Консалтфінанс», тому необхідно було визначити пріоритети в проведенні аналізу процесів організації.

Майкл Хаммер та Джеймс Чампи пропонують керуватися трьома критеріями:

1 критерій – порушення функцій: в яких процесах виникають найбільші проблеми;

2 критерій – важливість – які процеси найбільше впливають на клієнтів компанії;

3 критерій – впровадженість – які процеси зараз, краще всього можуть бути перебудовано.

Критеріями, що були обрані для пріоритетності аналітичної роботи в ТОВ «Консалтфінанс»:

- Процеси, які найбільше впливають на доходи компанії;
- Процеси, які найбільше впливають на витрати компанії;
- Процеси, які потребують координації;
- Процеси, які є суттєвими в ланцюгу створення цінності для клієнтів.

Кожен критерій було оцінено по шкалі, яку представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Оцінка критеріїв впливу на процеси ТОВ «Консалтфінанс»

Кількість балів	Характеристика оцінки
1 бал	Незначний прояв критерію в процесі
2 бали	Помірне проявлення критерію в процесі
3 бали	Суттєве проявлення критерію в процесі
4 бали	Максимальне проявлення критерію в процесі

Результати оцінки пріоритетності процесів для аналізу відображено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Результати оцінки пріоритетності процесів для аналізу ТОВ «Консалтфінанс»

Процес	Вплив на доходи	Вплив на витрати	Потребують координації	Створення цінності для клієнта	Сума балів
1	2	3	4	5	6
Надання мікрокредитів	2	2	1	4	9
Надання офісів в оренду	3	1	2	3	9
Надання юридичних та бухгалтерських послуг	3	2	1	4	10
Надання консалтингових послуг	3	1	2	4	10
Організація навчання та інших заходів	3	2	3	4	12
Інформування про інструменти підтримки	1	2	3	3	9
Підбір персоналу	2	2	1	3	8
Навчання персоналу	3	2	2	3	10
Ведення кадрового діловодства	1	1	1	1	4
Ведення бухгалтерського та податкового обліку	1	3	2	1	7
Ведення управлінського обліку	2	2	2	1	7
Звітність перед органами керування	2	2	3	1	8
Проведення розрахунків з клієнтами та контрагентами	1	1	2	3	7
Утримання та ремонт приміщень	2	3	2	3	10
Утримання та ремонт обладнання	2	2	2	2	8
Реклама та просування послуг	3	2	3	1	9
Обновлення програмного забезпечення	2	2	2	1	7
Вирішення суперечок з клієнтами та контрагентами	2	3	3	3	11

1	2	3	4	5	6
Постачання	1	2	2	2	7
Планування діяльності	3	2	1	1	7
Організація діяльності	3	3	4	2	12
Контроль	3	3	3	3	12
Оцінка рівня задоволеності клієнтів їх інформованість про діяльність компанії	1	2	3	2	8

Джерело: розроблено автором

В результаті оцінки пріоритетності для аналізу найбільшу кількість балів отримали такі процеси:

- Надання бухгалтерських та юридичних послуг;
- Надання консалтингових послуг;
- Організація навчання та інших заходів;
- Навчання персоналу;
- Утримання та ремонт приміщень;
- Вирішення суперечок з клієнтами та контрагентами;
- Організація діяльності;
- Контроль.

Аналіз процесів дає уявлення про дії процесу та вимірює результати цих дій, зіставляючи їх цілями організації. Основний результат «як є» - це підтримка та розуміння того, що робота виконується в теперішній час.

Методики аналізу процесів включають в себе якісні та кількісні методи аналізу. До якісних методів можна віднести: аналіз безперервності процесу, аналіз ресурсного забезпечення процесу, аналіз виконання вимог до процесу, SWOT-аналіз, аналіз проблем процесу. До кількісних відносять всі методи, які пов'язані з вимірюванням та аналізом показників процесу, наприклад аналіз показників ефективності, імітаційне моделювання процесів, ABC-аналіз процесів. Звід знань щодо управління бізнес-процесами BMP СВОК 3.0 незалежно від обраної

методики аналізу бізнес-процесів рекомендують при проведенні аналізу кожного процесу прийняти до уваги:

- Бізнес-контекст процесу;
- Організаційний контекст;
- Метрики ефективності;
- Взаємодія з замовником;
- Передача відповідальності під час процесу;
- Бізнес-правила;
- Продуктивність;
- Вузькі місця;
- Варіації процесу;
- Витрати;
- Залучення персоналу;
- Контрольні точки процесу;
- Інші фактори.

Для аналізу виділених процесів ТОВ «Консалтфінанс» було обрано наступні методи: SWOT-аналіз (таблиця 2.9); Аналіз проблем процесу (таблиця 2.10); Аналіз задоволеності клієнтів процесу (для процесів, які відносяться до основних процесів ТОВ «Консалтфінанс»). Кількісні методи аналізу на даному етапі використовуватися не будуть.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз основних бізнес процесів ТОВ «Консалтфінанс»

Процес: «надання консалтингових послуг»	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність кваліфіковано персоналу Бізнес-процес є описаним та регламентованим	Відсутня система вимірювання ефективності процесу; Вузький асортимент послуг.
Можливості	Загрози
Підвищення ефективності за рахунок впровадження системи CRM	Втрата іміджевих клієнтів; Залежність від особистості виконавця

1	2
Процес: «Вирішення суперечок з клієнтами та контрагентами»	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність юридичного відділу; Значна кількість постійних клієнтів та контрагентів налагоджені зв'язки.	Бізнес процес не описано та не регламентовано; Відсутня система вимірювання ефективності процесу.
Можливості	Загрози
Зниження кількості суперечок після впровадження аналізу причин, удосконалення процесу	Іміджеві та фінансові втрати через затяжні суперечки
Процес: «Організація навчання та інших заходів»	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність затребуваних викладачів	Слабке просування послуги;
Можливості	Загрози
Збільшення прибутків при реалізації вдалої рекламної компанії щодо навчальних послуг	-

Джерело: розроблено автором

Далі, для аналізу якості основних бізнес-процесів ТОВ «Консалтфінанс», буде проведено аналіз його проблем.

Алгоритм процедури оцінки:

- 1) Формування схеми процесу за допомогою відображення виконуваних функцій та виконавців;
- 2) Опитування керівників та співробітників, які є учасниками процесу, що аналізується;
- 3) Встановлення проблемних ділянок процесу;
- 4) Планування реорганізації та оптимізації процесу.

Визначена схема процесу «Надання консалтингових послуг через запис в особистому кабінеті», таблиця 2.10.

Таблиця 2.10 – Схема процесу «Надання консалтингових послуг через запис в особистому кабінеті» ТОВ «Консалтфінанс»

№	Функція	Виконавець	Ініціююча подія	Результат
1	Формування графіку консультацій спеціалістів	Провідний фахівець	За три дні до початку місяця	Доступні консультації в системі
2	Підтвердження дати та часу консультації	Фахівець, що проводить консультацію	При появі запиту на консультацію в системі	Клієнту відправлене повідомлення про дату та час консультації
3	Підготовка консультації	Фахівець, що проводить консультацію	Вказівка клієнтом в системі додаткових питань	Підготовка з урахуванням додаткових питань
4	Оформлення заявки на консультацію з клієнтом	Фахівець, що проводить консультацію	Клієнт завітав на консультацію не пізніше ніж за 5 хвилин до її початку	Заява оформлена та підписана клієнтом
5	Проведення консультації	Фахівець, що проводить консультацію	Клієнт підписав заявку на консультацію	Консультація проведена, клієнту надано відповіді
6	Оформлення виконання консультації	Фахівець, що проводить консультацію	Консультація проведена	Інформація щодо консультації занесена в систему

Джерело: розроблено автором

Визначено схему процесу «Вирішення суперечок з клієнтами та контрагентами», результати наведено в таблиці 2.11.

Розроблено питання для інтерв'ю керівника та співробітників:

- 1) Які складності виникають в процесі?
- 2) Чи існують складності з передачею інформації співробітниками між собою та з клієнтами?
- 3) Які документи передаються між співробітниками, відділами?

4) Проводиться облік випадків виникнення суперечливих ситуацій зі співробітниками, відділами? Які статистичні дані з цього приводу?

5) В який строк проводиться цей процес?

6) Чи проводиться облік строків вирішення спірної ситуації?

7) Чи проводиться аналіз виникнення спірних ситуацій з метою удосконалення бізнес-процесів та підвищення задоволеності клієнтів?

Таблиця 2.11 – Схема процесу «Вирішення суперечок з клієнтами та контрагентами» ТОВ «Консалтфінанс»

№	Функція	Виконавець	Ініціююча подія	Результат
1	Фіксація суперечки	Співробітник, який взаємодіє з клієнтом або контрагентом; Фахівець що проводить діловодство; Співробітник який дізнався про наявність претензії, порушення зобов'язань	Звернення з претензією клієнта або контрагента; Виявлення порушень зобов'язань клієнтом або контрагентом	Реєстрація претензії, або порушення зобов'язань
2	Сбір документів	Співробітник, який взаємодіє з клієнтом або контрагентом	Реєстрація претензії, порушення	Зібрано документи для аналізу ситуації
3	Вивчення обставин ситуації	Співробітник, який взаємодіє з клієнтом або контрагентом, його керівник	Інформування керівника про спірну ситуацію	Сформульовано пропозиції щодо вирішення ситуації
4	Вироблення стратегії	Співробітник, який взаємодіє з клієнтом або контрагентом, його керівник, юридичний відділ	Звернення до юридичного відділу за погодженням пропозицій щодо вирішення ситуації	Ухвалено рішення про порядок вирішення спору
5.1	Переговори із клієнтом	Співробітник, який взаємодіє з клієнтом або контрагентом, його керівник	Ухвалене рішення передбачає переговори з клієнтом	Фіксація досягнутих під час переговорів домовленостей
5.2	Підготовка відповіді на претензію	Юридичний відділ	Ухвалене рішення передбачає підготовку відповіді на претензію	Відповідь підготовлена та направлена
5.3	Підготовка претензії	Юридичний відділ	Ухвалене рішення передбачає підготовку претензії	Претензія підготовлена та направлена

1	2	3	4	5
6.1	Виконання домовленостей	Відповідний відділ	Домовленості письмово оформлені та узгоджені з юридичним відділом та бухгалтерією	Вирішення спірної ситуації
6.2	Судове вирішення спору	Юридичний відділ	Закінчення термінів домовленостей, відповіді на претензію, відмова контрагента від переговорів	Перехід до процесу «Судове вирішення спору»

Джерело: розроблено автором

Пряма оцінка задоволеності клієнтів у 2021 році проводилася лише для процесу «організація навчання та інших заходів». Було проведено анкетування, в якому прийняли участь 86% учасників навчання. За результатами анкетування було отримано результати які наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Результати анкетування задоволеності клієнтів ТОВ «Консалтфінанс»

Критерій оцінки	Середній бал по шкалі від 1 до 10
Задоволеність семінаром чи тренінгом	9,6
Ступінь корисності	9,8
Рівень майстерності тренера	9,8

Джерело: розроблено автором

На основі прямої оцінки задоволеності клієнтів процесом «Організація навчання та інших заходів» можна зробити висновок, про високу задоволеність клієнтів.

Крім прямої оцінки висновки про задоволеність клієнтів можна зробити за деяким показником, який характеризує відношення клієнтів до продукту (послуги). Непряма оцінка задоволеності клієнтів проводиться по показниках: обсяг продажів, тривалості ділових зв'язків та кількості претензій, що надійшли

від клієнтів. Непряма оцінка проведена щодо споживачів усіх платних послуг організації. Результати непрямої оцінки зведені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники непрямої оцінки задоволеності клієнтів ТОВ «Консалтфінанс»

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Період				
			1 кв. 2020	2 кв. 2020	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021
1	Обсяг продажу	тис. грн.	2108	2121	2148	1866	1803
2	Кількість постійних клієнтів	одиниць	54	57	58	58	53
3	Втрата клієнтів	одиниць	-2	-2	0	-1	-4
4	Середня тривалість ділових зв'язків	міс.	18	20	17	17	16
5	Кількість претензій	одиниць	4	0	1	1	2

Джерело: розроблено автором

Було проаналізовано всі випадки втрати постійних клієнтів. Частина з них пов'язана з із припиненням підприємницької діяльності клієнта, ці втрати компенсуються регулярним припливом нових суб'єктів підприємницької діяльності, що призводить до стабільної кількості клієнтів. Однак є випадки, коли клієнт йде слідом за співробітником, що звільнився, - кількість таких втрат більше ніж звичайні коливання.

Також проаналізовано кількість претензій – цей показник також пов'язаний із персоналом. Кількість претензій збільшується після прийому нового співробітника, який припускає відхилення від існуючого, але не формалізованого процесу, чим викликає невдоволення клієнта.

На основі аналізу непрямої задоволеності клієнтів було зроблено висновки щодо необхідності більш детального опису процесів та призначення власників процесів.

Аналіз вибраних процесів показав, що основна причина низької ефективності діяльності організації полягає у слабкій зрілості. Процеси

переважно виконуються по порядку, що склався, без регламентів і системи вимірювання показників ефективності. Цим же обумовлена значна персоналозалежність: аналіз втрачених клієнтів підтвердив, що у більшості випадків клієнт йде разом із співробітником, який надавав йому послуги. На даному етапі виявлені причини не є критичними для організації, враховуючи її невеликий розмір і тривалість роботи. Однак, не усуваючи їх, організація не розвиватиметься і стане неконкурентоспроможною. У наступному розділі буде запропоновано карту процесів, узгоджену зі стратегією організації.

2.3 Побудова карти процесів і їх узгодження щодо стратегії ТОВ «Консалтфінанс»

Рушійною силою перетворень стає чітке бачення стратегічних цілей та непереборне бажання досягти запланованих результатів.

У цьому необхідно враховувати, що сфера послуг має характерні особливості. Здебільшого для послуг характерні:

- Невідчутність. Послугу неможливо побачити чи помацати, можна спостерігати процес надання послуги та оцінити результат, але сама послуга залишиться невловимою.
- Нерозривність. Послуга здійснюється та споживається одночасно.
- Незбереженість. Послугу неможливо зберегти для майбутніх продажів, вона має бути спожита у момент надання.
- Нестабільність якості. Якість послуги може суттєво змінюватись в залежності від особи виконавця, місця та часу надання послуги. При цьому споживач оцінює якість послуги суб'єктивно, виходячи з власного досвіду та уявлення про професіоналізм у галузі знань, в якій спеціалізується виконавець послуги.

Декомпозиція стратегічної мети зроблена за допомогою збалансованої системи показників, розробленої Робертом Капланом та Девідом Нортонем за чотирма перспективами: Фінанси, Клієнти, Процеси, Персонал (рис. 2.3).

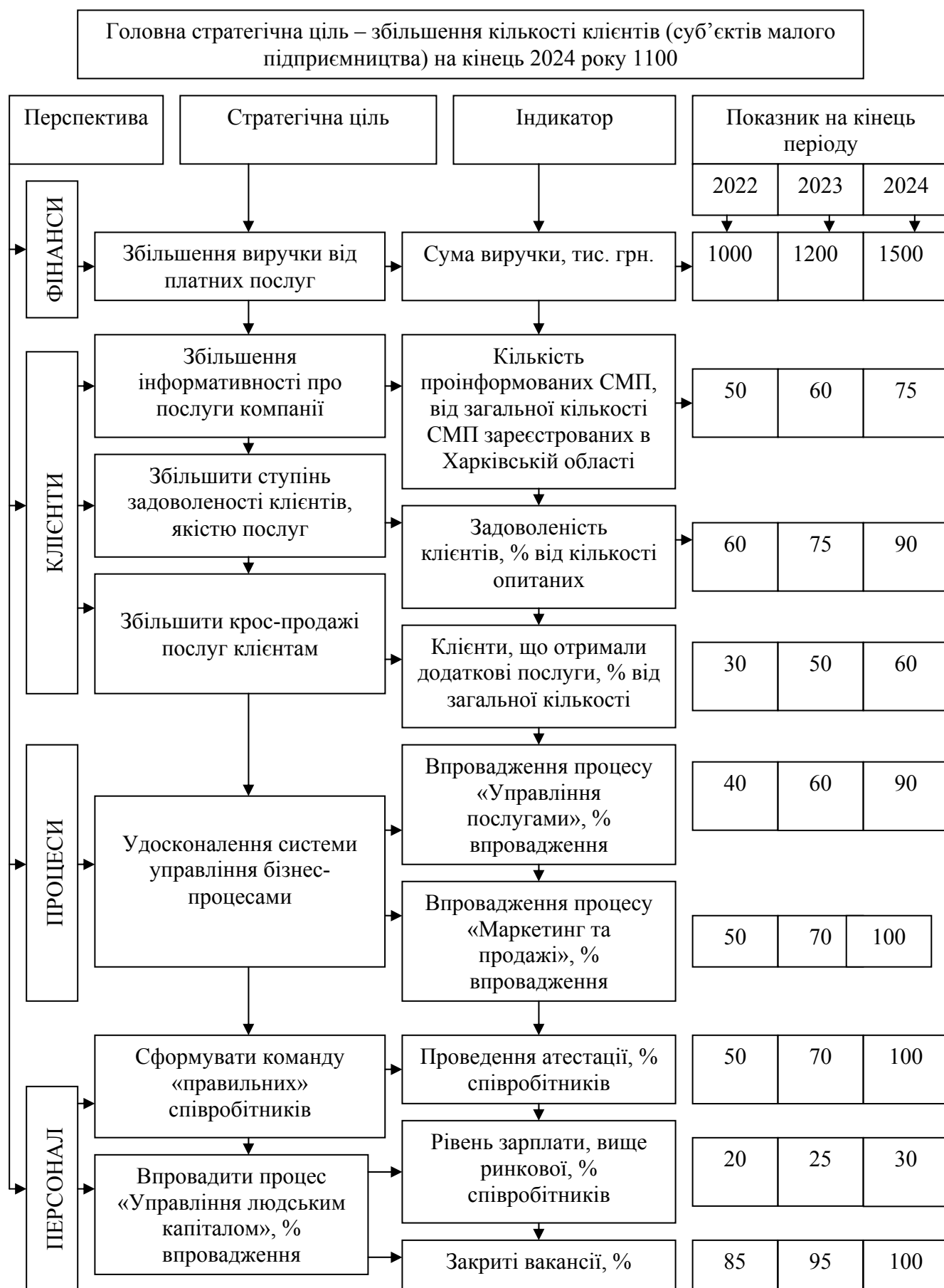


Рис. 2.3. Декомпозиція стратегічної цілі на період 2022 – 2024 роки

Джерело: розроблено автором

З іншого боку, сфера послуг, зазвичай, є висококонтактною, оскільки продаж послуг відбувається у процесі зустрічі покупця і виконавця і якість послуги клієнт найчастіше пов'язує з якістю обслуговування. Купуючи невидиму послугу клієнт сприймає виконавця як частину самого результату – якість послуги пов'язується з якістю виконавця.

Також багато дослідників ринку послуг відзначають всі очікування споживачів, що зростають, до сервісу, що супроводжує процес надання послуги. Враження клієнта після купівлі та його думка про сервіс перетворюються на важливий фактор, що визначає продаж [21, с. 211].

Тому управління послугами має фокусуватися як на професіоналізмі співробітників, так і на розумінні ціннісних очікувань клієнтів та їх реальних потреб. Забезпечити прийнятний стандарт якості допоможе стандартизація послуг та регламентація їх надання. Також це знизить персоналозалежність, а система розвитку співробітників дозволить забезпечити стабільність якості послуг.

Для досягнення стратегічної мети організації потрібне вдосконалення процесів:

- «Маркетингу та просування», який буде спрямований на виявлення потреб цільової аудиторії, формування ціннісної пропозиції, визначення ціноутворення, вибір каналів продажу, планування та проведення рекламних заходів,

- «Управління послугами» у частині стандартизації послуг, їх вдосконалення, розвитку нових послуг та управління взаємовідносинами з клієнтами,

- «Управління людським капіталом» з метою підвищення професіоналізму та клієнтоорієнтованості співробітників, удосконалення процесів відбору та розвитку співробітників та їх утримання.

Відповідно до процесного підходу система процесів організації включатиме стратегічні процеси, основні бізнес-процеси, і допоміжні процеси.

До стратегічних процесів буде віднесено:

1. процеси вибудовування взаємовідносин із зовнішнім середовищем (засновники, органи влади, підприємницьке співтовариство, населення території),

3. процеси розвитку (стратегічне управління та розвиток послуг).

До основних бізнес-процесів будуть віднесені послуги, що надаються (існуючі напрямки діяльності організації, включаючи процеси маркетингу, просування та продажів).

Допоміжні процеси забезпечать виконання основних процесів організації.

Після класифікації будується карта бізнес-процесів організації «як треба» (рис. 2.4).



Рис. 2.3. Карта бізнес-процесів «як треба» ТОВ «Консалтфінанс»

Джерело: розроблено автором

У карті процесів вказано процеси верхнього рівня. У свою чергу, деякі процеси складаються з інших процесів другого рівня. Наприклад, процеси

«Розвиток послуг», «Розвиток та управління людським капіталом», «Маркетинг та продаж» (рис. 2.4).

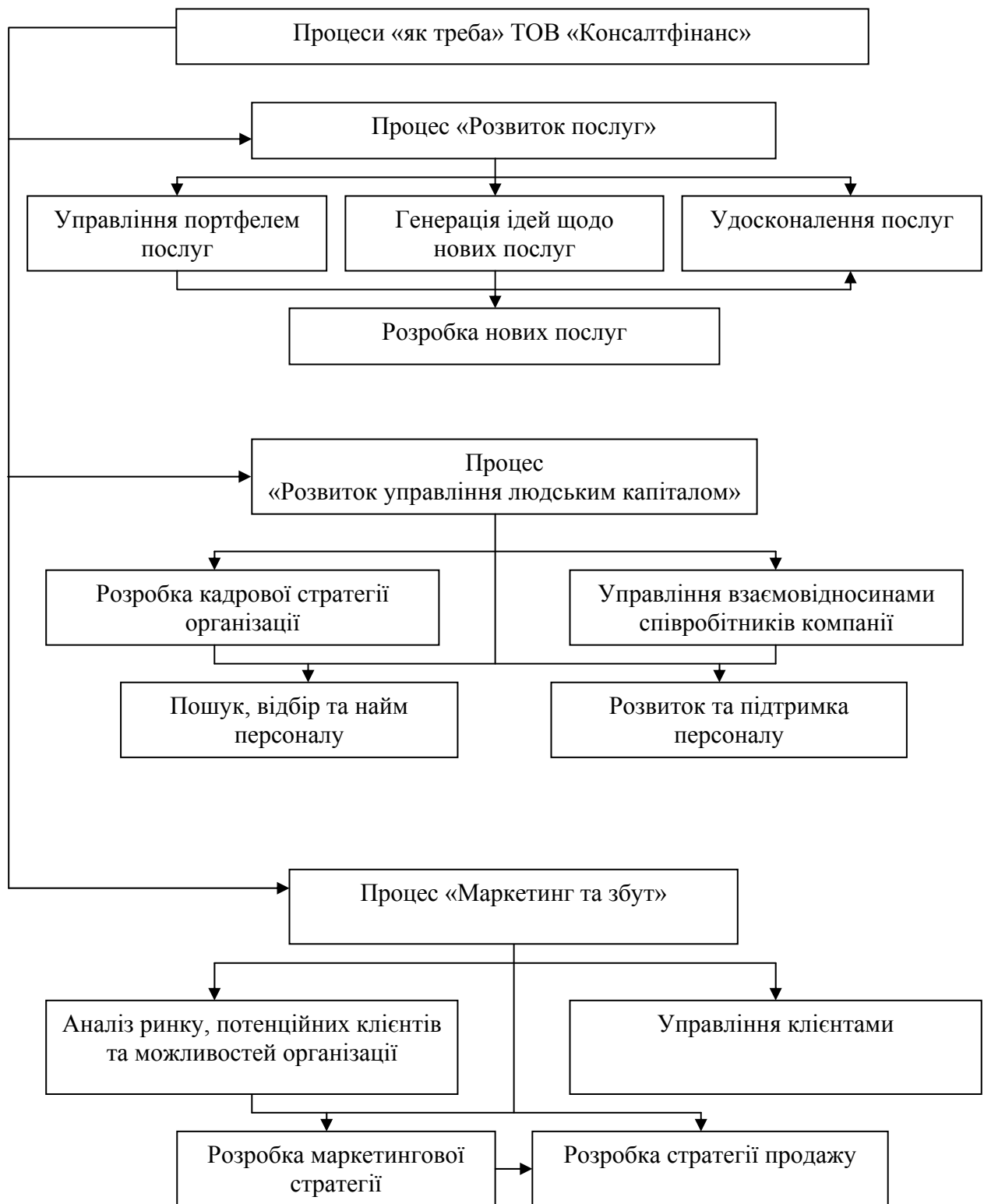


Рис. 2.4. Процеси «як треба» ТОВ «Консалтфінанс»

Джерело: Розроблено автором

Подальшим етапом удосконалення системи управління бізнес-процесами організації буде опис та впровадження процесів з урахуванням побудованої моделі. Буде необхідна низка трансформацій, які розглянуті далі.

Як було зазначено, задля досягнення стратегічної мети на період 2022-2024 рр. організація потребує вдосконалення системи управління бізнес-процесами.

По-перше, необхідно описати та регламентувати всі процеси, що існують в організації. Зробити це можна поступово, починаючи з значних процесів чи процесів, у яких виявлено найбільше проблем.

По-друге, аналіз показав, що у організації відсутні процеси розвитку – немає технології впровадження нових послуг та вдосконалення існуючих. Крім того, процеси маркетингу та просування послуг не виділені, здійснюються стихійно та децентралізовано керівниками функціональних підрозділів.

Для того щоб здійснювати безперервне вдосконалення, управління бізнес-процесами необхідно використовувати цикл Е. Демінга, як представлено на рис. 2.5.

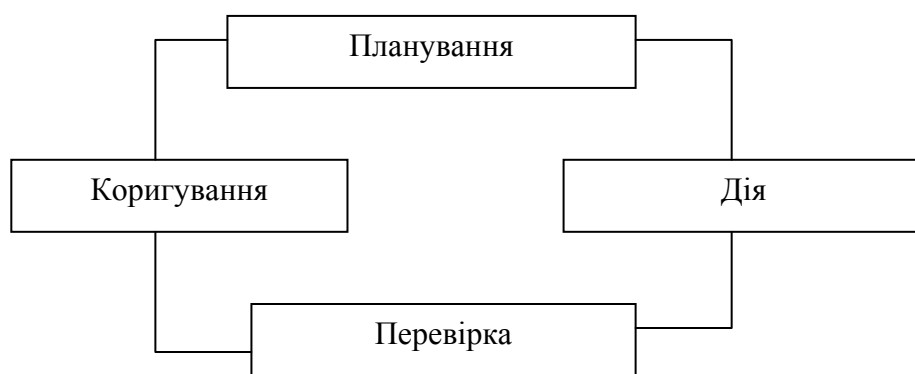


Рис. 2.5. Цикл Е. Демінга

Джерело: [6, с. 23]

Стадія «Планування» необхідна у тому, щоб визначити, що відповідає стратегічним цілям організації. На даній стадії проводиться опис бізнес-процесу, який повинен містити інформацію про те, хто є споживачем процесу, що є виходом і чому він представляє цінність для споживача, як процес працює на

стратегічні цілі організації, входи процесу та події, що запускають виконання процесу, вимоги до процесу.

На цій стадії організація повинна визначити показники ефективності процесу та показники продукту.

Призначення стадії «Дія» циклу PDCA - впровадити розроблений процес і виконувати його.

На стадії «Перевірка» відбувається вимірювання показників ефективності процесу та їх порівняння з очікуваною ефективністю. З погляду споживача показники повинні підтверджувати, що продукт (послуга) відповідає потребам і очікуванням замовника.

Завдання стадії «Коригування» - аналізувати та реагувати на дані щодо ефективності процесу. Саме ця стадія забезпечує безперервне вдосконалення процесів, дозволяючи організації трансформуватися у відповідь зміни навколишнього середовища.

Для реалізації стратегії організації необхідно впровадити процеси «Розвиток послуг», «Розвиток та управління людським капіталом», «Маркетинг та продаж». Впровадження даних процесів визначить внутрішні особливості системи управління бізнес-процесами організації, що лежать в основі її успішності та результативності у майбутньому.

Тому одним із показників ефективності буде впровадження необхідних процесів відповідно до планових термінів, зазначених у збалансованій системі показників. Як інші показники необхідно оцінити витрати на процес трансформації (тимчасові, фінансові, людські тощо) та зіставити їх з очікуваними результатами.

Для здійснення впровадження в організації створено команду, перед якою поставлено завдання спроектувати та впровадити нові процеси.

Етапи командної роботи:

- 1) Визначення мети процесу та кожного підпроцесу;
- 2) Визначення необхідних дій у процесах і де, коли та ким вони мають бути виконані;

- 3) Виявлення зайвих дій у моделі процесів та способів їх усунення;
- 4) Визначення показників ефективності процесів та осіб, які здійснюють їх моніторинг;
- 5) Визначення ресурсів, необхідних у впроваджуваних процесах;
- 6) Регламентування процесів.

В якості витрат на впровадження нових процесів визначимо прямі витрати у вигляді оплати праці співробітників, які увійшли до команди з розробки та впровадження процесів, які відображені у таблиці 2.13. За основу взята кількість нормо-годин на рік – 1920.

Таблиця 2.13 – Розрахунок витрат на розробку та впровадження процесів ТОВ «Консалтфінанс»

Стаття витрат	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Разом
Кількість співробітників, які приймають участь в розробці та впровадженні нових бізнес-процесів	3	2	1	-
Витрати часу, % від загального робочого часу, %	20	20	30	-
Витрати часу на реалізацію заходів з впровадження бізнес-процесів, годин в рік	1152	768	576	-
Запланована середня заробітна плата на місяць одного співробітника, що займається розробкою та впровадженням нових бізнес-процесів	15000	20000	22000	-
Додаткова виплата одному співробітнику у вигляді надбавки до заробітної плати, на місяць, грн.	3000	4000	6600	-
Загальні витрати на додаткові виплати с заробітної плати на рік, грн.	9000	8000	6600	23600

Джерело: Розроблено автором

Оскільки процеси, що впроваджуються, відносяться до ключових сфер управління аналізованої організації, функціональна структура організації повинна зазнати необхідних змін (рис. 2.6).

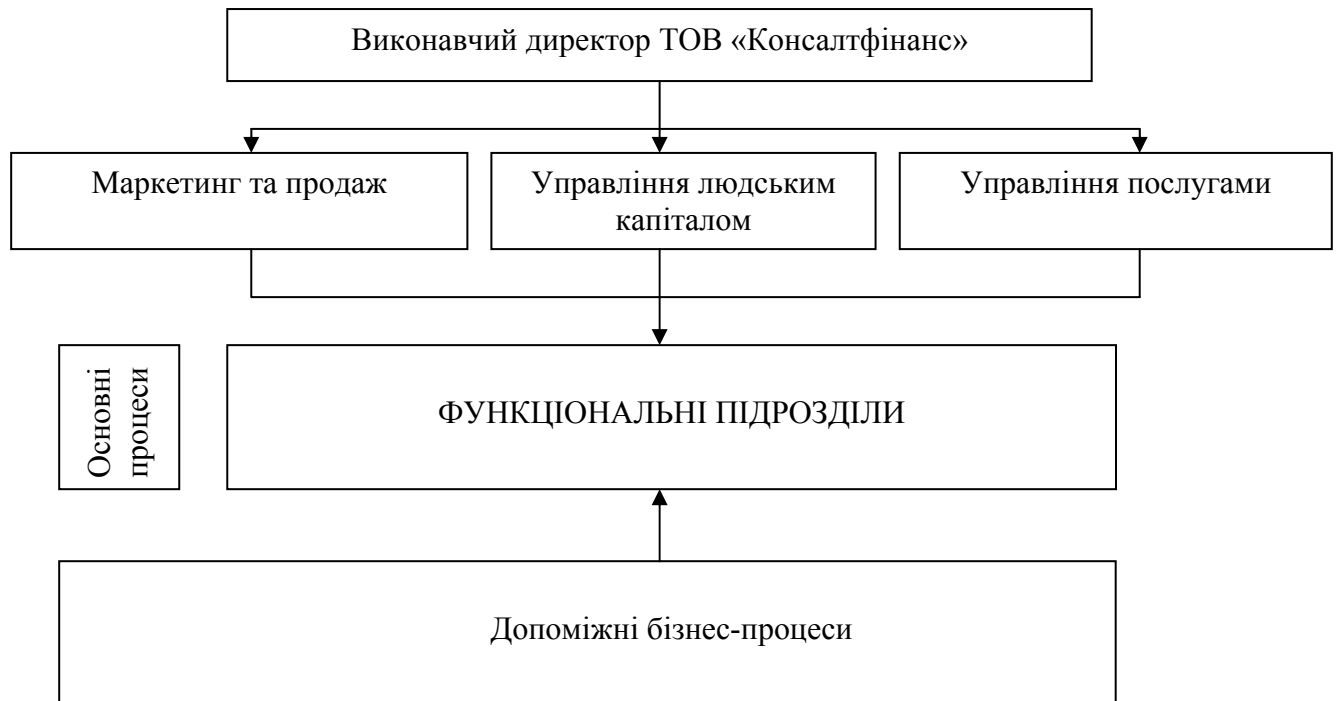


Рис. 2.5. Функціональна структура ТОВ «Консалтфінанс» після трансформації

Джерело: Розроблено автором

Удосконалення системи управління бізнес-процесами вимагатиме оптимізації організаційної структури компанії для приведення її відповідно до змін у функціональній структурі. Запропонована структура показана на рис. 2.6.

Для опису та регламентації існуючих та нових процесів в організації здійснено наступні кроки:

- впроваджено функцію процесного методиста – особи, яка відповідає за дотримання стандартів процесного підходу, консультування та навчання власників процесів принципам, методам та стандартам управління бізнес-процесами;

- визначено власників основних бізнес-процесів (керівників функціональних підрозділів), до посадових інструкцій яких внесено додаткові функції.

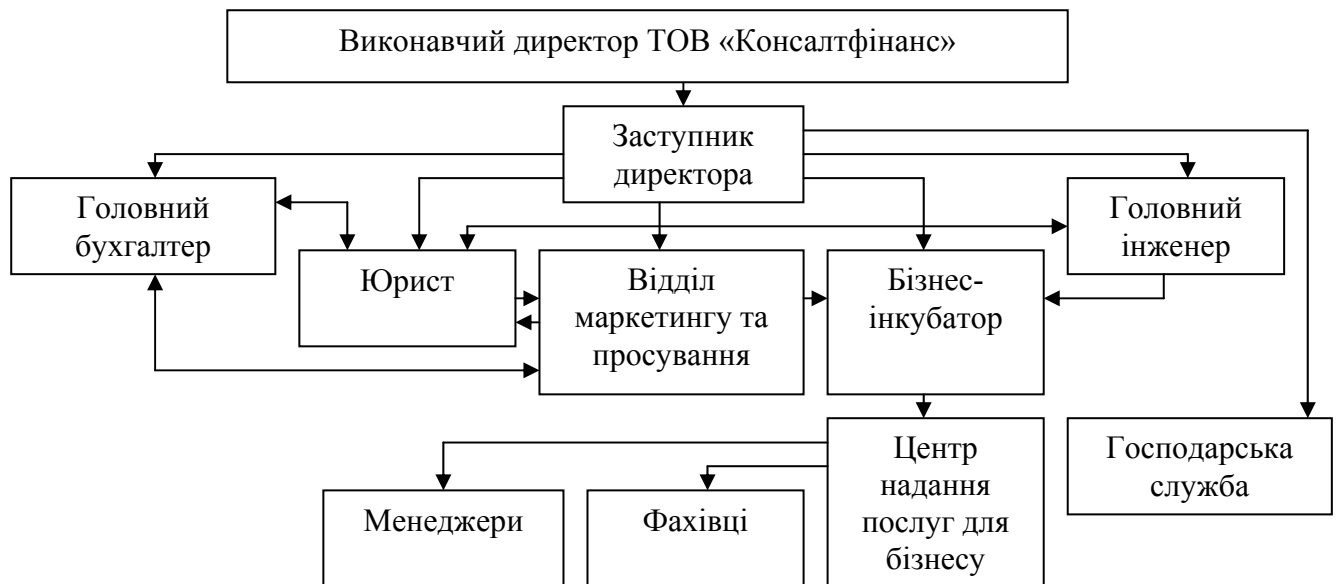


Рис. 2.6. Запропонована організаційна структура ТОВ «Консалтфінанс»

Джерело: Розроблено автором

Для забезпечення виконавчої дисципліни під час запровадження процесного підходу необхідно забезпечити навчання співробітників, їх матеріальну мотивацію, залучення до процесу трансформацій та контроль. Застосування цих методів має спиратися на формалізований стандарт процесу, тільки в цьому випадку застосування в сукупності зазначених методів забезпечить виконання процесу відповідно до його стандарту. Схема забезпечення виконавчої дисципліни зображено на рис. 2.7.

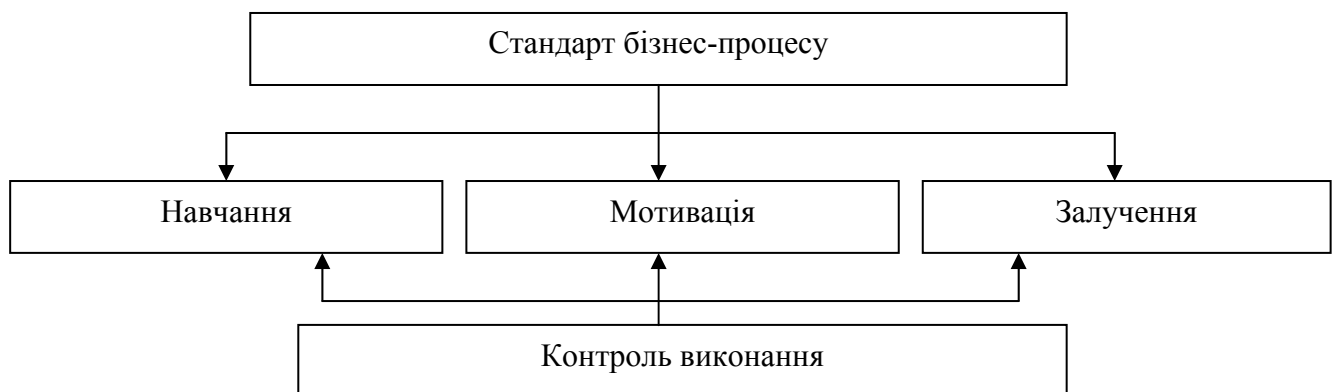


Рис. 2.7. Схема забезпечення виконавчої дисципліни ТОВ «Консалтфінанс»

Джерело: Розроблено автором

Послідовність управлінських впливів під час впровадження процесу:

- затвердження стандарту та регламенту процесу;
- визначення методів та періодичності контролю;
- навчання, мотивація та залучення персоналу до організаційних змін.

Останні три впливи взаємопов'язані між собою та їх застосування може змінюватись в залежності від наявних в організації ресурсів. На В поточному моменті аналізована організація не має коштів для значної матеріальної мотивації, тому вплив буде зосереджено на навчанні персоналу та його залученні до процесу трансформацій.

Отже, удосконалення системи управління процесами відбуватиметься за безперервним циклом PDCA «Планування – Дія – Перевірка – Коригування», спочатку при впровадженні запропонованих процесів, потім при моніторингу їх показників та удосконаленні.

Таким чином, можна зробити висновок, що в умовах сучасного бізнесу, ТОВ «Консалтфінанс» повинно приділяти належну увагу вдосконаленню та розвитку своєї діяльності. Це пов'язано з тим, що в даний час конкуренція в сфері послуг, надзвичайно висока, оскільки ринок послуг постійно розширюється, а виробники послуг повинні орієнтуватися на вузькі групи споживачів. Також не можливо не відзначати постійний розвиток інформаційних технологій, що відкривають нові горизонти для сучасного бізнесу, надаючи можливість впроваджувати новітні розробки та системи для зростання та вдосконалення діяльності сучасних організацій. Тому більшість компаній думають про використання нових підходів до бізнесу, який дозволить їм відповідати динамізму зовнішнього середовища, створювати нові конкурентні переваги та покращити свою діяльність. Оскільки, принципи управління, які засновані на поділі праці, функціональному підході до управління та бюрократії, які донедавна були широко розповсюджені в компаніях, втрачають свою актуальність, при глобальних змінах в сферах сучасного бізнесу.

ВИСНОВКИ

Ефективне управління організацією в сучасних умовах традиційно розглядається як процес, заснований на використанні сучасної управлінської технології та більш розвинених форм її організації. Аналіз теоретичного та практичного аспектів з проблем формування адекватної та адаптованої системи управління для організації показують, що рішення цієї проблеми найчастіше асоціюється з розробкою та вдосконаленням бізнес-процесів.

Управлінська діяльність на рівні керування організацією за допомогою процесного підходу представляє собою безперервне виконання комплексу визначених, взаємопов'язаних між собою видів діяльності та загальних функцій управління. Однак, необхідно відмітити, що виконання окремих робіт та функцій керування також розглядаються у вигляді процесу, тобто загальний процес є сукупністю взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, які конвертують деякі входи ресурсів, інформації тощо, у відповідні виходи, результати. Управління в цілому - це основне значення та сутність процесного підходу.

В першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичну сутність управління організацією як процесом. Було розглянуто концепції процесного підходу, які можуть ґрунтуватися на удосконаленні існуючих процесів в організації, а можуть базуватися на необхідності повної трансформації організаційної структури задля реалізації більш ефективної діяльності організації.

В роботі було обґрунтовано класифікацію бізнес-процесів, визначено, що вони поділяються на: основні, допоміжні та процеси розвитку. Згідно цієї класифікації, доведена необхідність призначення власника бізнес-процесу, який повинен нести відповідальність за якість, результат та ефективність бізнес-процесу, на цій основі описані основні функції та завдання власника бізнес-процесу.

Таким чином, було зроблено висновок, що впровадження процесного підходу в управління організацією, в сучасних умовах, може призвести до поліпшення її результатів діяльності, тобто збільшення прибутку.

В другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра, було проведено аналіз товариства з обмеженою відповідальністю «Консалтфінанс». Історія її існування розпочинається з 2010 року, а основний вид діяльності - це надання консалтингових та інших послуг суб'єктам малого підприємництва. Згідно SWOT-аналізу, підприємство має не погані перспективи щодо розвитку організації, в разі удосконалення бізнес-процесів. Оцінка існуючих бізнес-процесів ТОВ «Консалтфінанс», показала, що в організації більшість процесів не описана та не регламентована, а процеси розвитку відсутні взагалі. Тому було прийнято рішення щодо трансформації основних бізнес-процесів та процесів розвитку, таких як «Розвиток послуг», «Розвиток людського капіталу», «Маркетинг та збут», при якісному перетворенні яких, ТОВ «Консалтфінанс», зможе реалізувати основну стратегічну мету – збільшення клієнтів, а як наслідок і збільшення прибутку від основної діяльності. Для реалізації заходів щодо трансформації бізнес-процесів, було розроблено декомпозицію стратегічної цілі на період 2022 – 2024 роки. Для її впровадження необхідно в наступні три роки, реалізувати основні заходи щодо трансформації бізнес-процесів, для чого потрібні додаткові людські ресурси, розрахунок витрат на доплати співробітникам, які займаються розробкою бізнес-процесів, проведено, сума витрат за три роки дорівнюватиме 23600грн. Також при трансформації бізнес процесів, необхідне впровадження нової організаційної структури ТОВ «Консалтфінанс», яку було представлено в роботі.

Таким чином, можна зробити висновок, що реалізація процесного підходу в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Консалтфінанс», допоможе підвищити якість послуг, а тому ефективність та результативність діяльності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошина Т.В. Комплексный подход к оценке процессной зрелости организации. Эффективная экономика. 2014. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3443>
2. Бушуев С. Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография. Київ : Саммит-Книга, 2010. 768 с.
3. Бушуева Н. С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: монография. Київ. Наук. Світ, 2007. 199 с.
4. Гвоздь М.Я. Проблемы та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. Вісник Національного університету «Львівська політехніка».Логістика. 2014. № 811. С. 56-62.
5. Глущенко Л. Д. Підвищення ефективності реалізації високотехнологічних проектів у промисловості: [моногр.] / В. И. Захарченко, Л. Д. Глущенко. — Вінниця: ТОВ «Видавництво – Друкарня Діло», 2013. — 152 с.
6. Городецька Т. Б. Інноваційний потенціал промислових підприємств та напрями підвищення його результативності. Міжвузівський збірник (за галузями знань «Машинобудування та металообробка», «Інженерна механіка», «Металургія та матеріалознавство». — Луцьк, 2014. — Вип. 47. — С. 27–37.
7. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Эффективная экономика. 2012. № 4.
8. Ентони Е.Боардмен. Аналіз вигід і витрат. Концепції і практика. Київ. АртЕк, 2003. 568 с.
9. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств. Персонал. № 2. 2007. С. 67-72.
10. Захаркін О.О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2014. № 4. С. 53-59.

11. Іващенко А. Г. Управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства на засадах проектного підходу до виробничих процесів: монографія Донецьк: Видво «Ноулідж», 2013. — 150 с.
12. Калиntenко М.Л. Гармонізація економічних інтересів у системі маркетингового управління промисловим підприємством. Економіка промисловості. 2013. №3(63). С. 119-128.
13. Каменова М.С. Процессно-ориентированное внедрение ERP-систем [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://iteam.ru/publications/it/section_52/article_1410.
14. Касьян А.В. Застосування ситуаційного підходу в управлінні сучасних сервісних підприємств Інтернаука [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.internauka.com/uploads/public/14890947224046.pdf>.
15. Кирпиченко К. С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 345-347.
16. Коваль З.О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714. С. 348-357.
- Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах Прометей. 2013. № 1. С. 146-151.
17. Колпаков В. Методи управління: навч. посібник. Київ, 2007. 158 с.
18. Кузнецов Е. А. Вступ до спеціальності менеджмент: навчально-методичний посібник. Херсон : Гринь Д. С., 2012. 80 с.
19. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. «Основи менеджменту: Підручник» Київ. «Академ-видав», 2013. С. 218-223.
20. Куліш Н.В., Давидюк Ю.В. Процесний підхід як основа управління бізнес-процесами підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf>

21. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. – Вінниця, 2016. – С. 178-183.
22. Малик Л. Сутність категорії управління та менеджменту в туристичному бізнесі. Молодь і ринок. 2011. № 5. С. 73-76.
23. Моїсеєнко Т.Є. Побудова процесно-орієнтованої системи управління підприємством, як елементу стратегії сталого розвитку. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4533>
24. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 108 с.
25. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. Економіка і суспільство. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
26. Пінда Ю.В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств Ефективна економіка. 2010. № 12.
27. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку./ Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. - <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16.109.116.pdf>
28. Рижик І.О. Глебова А.О., Синягівська В.С. Особливості формування моделі управління бізнес – процесами сфери послуг. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 1. С. 152–160.
29. Розман А. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємств роздрібної торгівлі Прикладна економіка. 2014. № 4. С. 56-60.
30. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.

31. Семон Б.Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpcvds/2009_1/1.pdf.
32. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 23. С. 161–167.
33. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. №5. С. 167-170.
34. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. Вісник СумДУ. Серія “68 Економіка”. 2012. № 2. С. 68–75.
35. Траченко Л.А. Процесний підхід у систем управління якістю підприємств сфери послуг. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 2. С. 251–257.
36. Федірко О.А. Стратегічний аспект формування конкурентних переваг національної економіки на основі інноваційної моделі розвитку. Стратегія економічного розвитку України. 2004. Вип. 15. С. 61-66.
37. Фролова Л.В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник. Киев : Центр учебной литературы, 2012. С. 384.
38. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. ДонНТУ. 2012. Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/15454>.
39. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. Економічний вісник Донбасу. 2013. № 1. С. 157-160.
40. Юрчак Е. А., Година Н. Ф. Вплив процесного підходу на роботу підприємств [Електронний ресурс] / Портал магістрів ДонНТУ, — <http://masters.donntu.org/2007/mech/urchak/diss/index.htm>.
41. Shewhart W. Economic Control of Quality of Manufactured Product. New York: D. Van Nostrakd Co., 2001. pp. 53–54.