

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

ТУПКАЛО СЕРГІЙ ВІТАЛІЙОВИЧ

УДК 658.512:005

**ПРОЦЕСНО – ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
БІЗНЕС – ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ – 2012

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, м. Київ.

Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент
Батенко Людмила Павлівна,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,
професор кафедри стратегії підприємств

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Лепейко Тетяна Іванівна,
Харківський національний економічний університет,
завідувач кафедри менеджменту та бізнесу

кандидат економічних наук, доцент
Лаврененко Валентина Віталіївна,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,
доцент кафедри економіки підприємств

Захист відбудеться « » січня 2013 р. о 16.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.006.03 ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана» за адресою:
03680, м. Київ, пр. Перемоги, 54/1, ауд.203.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана» за адресою: 03680, м. Київ, вул. Дегтярівська, 49-Г, ауд.601.

Автореферат розісланий « » грудня 2012 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради
кандидат економічних наук, професор

О.С. Федонін

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Трансформаційні процеси в економіці України спричиняють необхідність пошуку вітчизняними підприємствами нових методів підвищення ефективності управління відповідно до обраних стратегії і тактики поведінки на ринку. Суттєвий потенціал у вирішенні цього актуального завдання несе в собі процесний підхід до управління діяльністю виробничих підприємств в цілому та електропостачальних зокрема. Його використання потребує розв'язання цілого комплексу питань, пов'язаних в першу чергу зі створенням процесно – орієнтованої системи управління підприємством, яка б відповідала його обраний бізнес – стратегії та була спрямована на досягнення цільових ціннісних установок.

Процесному підходу до ведення бізнесу присвячено праці таких зарубіжних фахівців, як Х. Біннер, С. Гуха, Т. Давенпорт, К. Есселінг, У. Кеттінгер, Х. Німвеген, М. Робсон, С. Сінго, Г. Сміт, П. Страссман, К. Саймон, Д. Тонг, Ф. Уллах, П. Фінгар, М. Хаммер, Д. Харрінгтон, Д. Чампі, А. Шеєр, Д. Шорт тощо. Серед російських і українських вчених, які займаються теоретичними і прикладними аспектами застосування процесного підходу, слід виділити С. Бубнова, С. Боняр, О. Виноградову, В. Вербу, О. Вострякова, Л. Григор'єва, В. Єліферова, Г. Калянова, М. Каменнову, П. Кутельова, Т. Лепейко, В. Репіна та інших.

Питання побудови систем цілеспрямованого управління діяльністю компаній знайшли відображення в працях таких зарубіжних і вітчизняних вчених, як К. Мак-Нейр, К. Кросс, П. Дейвід, П. Друкер, Р. Каплан, Л. Ланч, Д. Морисей, П. Нівен, Д. Нортон, Д. Парментер, К. Рамперсад, Д. Сінк, А. Чандлер, С. Ананенко, І. Богдан, О. Ваганян, А. Гершун, Є. Герасімов, О. Дмитрієва, Л. Кльоба, О. Кочнев, Л. Мачкур, Ю. Нефедьєва, І. Олексів, О. Олексюк, Л. Пан, О. Пестрецова, Г. Тарасюк, А. Федосєєв, О. Хотомлянський тощо.

За наявності досить значної кількості робіт у зазначеній науковій царині спостерігається різноголосся думок фахівців щодо понятійного апарату теорії процесного менеджменту та його методичного забезпечення, недостатньо опрацьованими залишаються питання поєднання та узгодження організаційної структури підприємства з визначеною системою його бізнес – процесів, забезпечення їх спрямування на реалізацію цільових намірів підприємства щодо створення цінності для своїх клієнтів і стейкхолдерів. Беззаперечна теоретична та практична значущість окреслених проблемних питань зумовила вибір теми дослідження, його об'єкт, предмет, мету, основні завдання та логіко - структурну побудову.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до комплексного плану науково - дослідних робіт кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темою «Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці» (номер державної реєстрації 0111U002621). Автором особисто розроблено концепцію і базові бізнес - моделі побудови процесно - орієнтованої системи управління підприємством з урахуванням зв'язку між бізнес - метриками стратегічного управління підприємством та його комплексом маркетинг – мікс.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є розробка теоретико – методичних і прикладних засад побудови процесно - орієнтованої системи управління підприємством на основі бізнес – цільового підходу. Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено та вирішено наступні науково-практичні завдання:

- узагальнено та поглиблено існуючі підходи щодо визначення, формування та опису системи бізнес-процесів підприємства;
- визначено напрями подальшого розвитку методів процесного менеджменту на основі концепцій управління за встановленими бізнес – цілями;
- обґрунтовано принципи і модель побудови й трансформації дерева бізнес – цілей в процесно – орієнтовану організаційну структуру управління підприємством;
- запропоновано комплекс ланцюжків створення бізнес - цінностей підприємства, які охоплюють його управлінські та технологічні процеси;
- сформовано бізнес - модель створення системи процесно - орієнтованого управління підприємством;
- розроблено методичні засади та інструментарій виокремлення й описання системи бізнес-процесів;
- запропоновано модель ланцюжка бізнес - процесів створення споживчої цінності підприємства в контексті концепції управління економічною доданою вартістю (EVA);
- визначено сучасний стан впровадження процесно – орієнтованого управління на українських електропостачальних підприємствах;
- обґрунтовано пропозиції щодо створення системи процесно – орієнтованого управління енергозбутовою діяльністю електропостачальних підприємств.

Об'єктом дослідження є система бізнес - процесів створення споживчої цінності підприємством в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад побудови процесно – орієнтованої системи управління підприємством на основі бізнес-цільового підходу.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження виступають загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, які базуються на використанні принципів єдності теорії та практики, діалектики загального, особливого та одиничного, економічного аналізу і синтезу, а також наукової абстракції. Теоретичні та прикладні результати дослідження отримано на базі використання положень теорії організаційних систем, загальної та процесної теорій управління, стратегічного менеджменту, маркетингу, теорії графів, теорії множин, а саме: метод наукової абстракції - для представлення моделі процесного управління підприємством; системно - структурний аналіз - для уточнення та доповнення понятійного апарату процесного управління, розробки системи бізнес-процесів підприємства; метод матричного моделювання покладено в основу визначення дерева цілей; структурно-функціональний аналіз - для розробки піраміди процесного менеджменту, графічного опису бізнес – процесів; метод економічного аналізу, систематизації та узагальнення – для порівняльної оцінки динаміки

фінансово - економічного стану електропостачальних підприємств при впровадженні процесно - орієнтованого управління.

Інформаційну базу дослідження склали фундаментальні та прикладні результати наукових пошуків зарубіжних і вітчизняних фахівців, що відображені в монографіях, періодичних виданнях, Інтернет - джерелах, матеріалах науково-практичних конференцій, офіційні дані Держкомстату України, планова та звітна інформація вітчизняних електропостачальних компаній (обленерго), нормативні документи за профілем дисертаційної роботи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

вперше:

- розроблено методичні засади формування процесно - орієнтованої системи управління підприємством на основі бізнес – цільового підходу, які передбачають трансформацію комплексу бізнес - цілей підприємства в топологію його центрів управлінської та виконавчої відповідальності у вигляді піраміди процесного менеджменту, що дозволяє спрямувати діяльність цих центрів на забезпечення результативності підпорядкованих їм процесів і створення цінності для стейкхолдерів підприємства;

удосконалено:

- понятійний апарат теорії процесного менеджменту в контексті наступних дефініцій: «бізнес – процес» як взаємозв'язана ієрархічна пара, що складається з процесу (об'єкт управління) та процесу управління керівника (суб'єкта управління), «управлінський бізнес – процес» як керована по циклу управлінських функцій PDCA (P - планування, D - організація, C - контроль, A - аналіз і корегування) ієрархія функціональних операцій керівника і підпорядкованих йому менеджерів нижнього рівня управління; «технологічний бізнес – процес» як керована по управлінському циклу PDCA ієрархія функціональних операцій керівника і підлеглих йому виконавців технологічного процесу; «піраміда процесного менеджменту» як система взаємозв'язаних управлінських і технологічних бізнес-процесів, структурованих відповідно дереву бізнес – цілей підприємства та спрямованих на їх досягнення. Наголос на управлінській компоненті бізнес-процесів дозволяє забезпечити відповідальність і цілеспрямовані управлінські впливи керівників процесів на їх здійснення, що забезпечує досягнення підприємством своїх цільових установок;

- процесно - орієнтований підхід щодо створення цінності, який, на відміну від концепції М. Портера, передбачає формування системи з чотирьох ланцюжків: ланцюжка створення управлінської цінності підприємства, технологічного ланцюжка створення споживчої цінності, ланцюжка створення цінності первинних даних (зведень, звітів), ланцюжка створення управлінської інформаційної цінності для керівників підприємства; синтез цих чотирьох ланцюжків та їх результатів (споживчої, інформаційної та управлінської цінності) уможливорює максимізацію економічної доданої вартості підприємства як результуючого показника його діяльності;

- методичний інструментарій виділення, композиції та графічного опису системи бізнес – процесів підприємства, основу якого складає технологія процесного

моделювання TML (Turkalo Modeling Language), що дозволяє формалізувати систему процесно - орієнтованого управління підприємством;

одержали подальший розвиток:

- модель формування системи цільових показників діяльності компанії, яка, на відміну відомої концепції «Balanced Score Card» передбачає застосування матричного підходу, в рамках якого за кожною складовою стратегічних бізнес – координат (метрик) управління (фінанси, клієнти, постачальники, бізнес-процеси, ІТ - ресурси, персонал) визначаються ключові показники, що відповідають обраним параметрам маркетинг – мікс збутової стратегії підприємства; така модель забезпечує гнучкість і можливість багатоваріантних рішень в залежності від визначених на даний період стратегічних намірів компанії;

- аналітична характеристика використання процесно - орієнтованого управління на електропостачальних підприємствах України за періодами, повнотою і економічними наслідками впровадження, яка дала змогу визначити неоднорідність і фрагментарність його застосування та ідентифікувати першочергові кроки щодо його подальшого розвитку;

- процесно - орієнтований підхід до управління збутовою діяльністю електропостачальних підприємств, в основу якого покладено процеси створення споживчої цінності, що забезпечують надходження виручки-нетто від реалізації електроенергії (як ключового показника формування цільового параметру економічної доданої вартості), з подальшим формуванням піраміди процесного менеджменту та організаційної структури збутового департаменту обленерго.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові положення та висновки дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методичних розробок і прикладних рекомендацій, що носять універсальний характер і можуть бути використані підприємствами різних видів економічної діяльності з метою забезпечення їх ефективного функціонування та досягнення запланованих показників на основі запровадження процесно – орієнтованих підходів до управління. Практична значущість теоретичних, методичних і науково-прикладних результатів дослідження підтверджується результатами їхнього використання в діяльності підприємств: ДП «Енергоринок» (довідка №04/781 від 10.04.2012 р.), ПАТ «Хмельницькобленерго» (довідка №1732/ДМ від 22.03.2012 р.), ДП «Центральний науково – дослідний інститут навігації і управління» (акт №108 від 16.01.2012 р.), а також у ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» при викладанні дисциплін «Управління стратегічними змінами», «Стратегічний процес на підприємстві», «Управління розвитком компанії», які є складовими фахової підготовки магістрів з економіки підприємства (довідка від 17.05.2012 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням. Наукові результати, які викладено в дисертації та виносяться на захист, одержані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої праці здобувача, обсяг особистого внеску в цих працях зазначено окремо у списку опублікованих праць.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дослідження доповідалися та отримали схвальну оцінку на 7 міжнародних і всеукраїнських науково – практичних конференціях: «Теорія та практика управління підприємством» (м. Київ, 2003 р.); «Сучасні напрями розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та засобів управління» (м. Київ, 2009 р.); «Економіка підприємства: теорія та практика» (м. Київ, 2010 р.); «InLookDays 2010» («Сучасні технології управління. Їх інноваційність та практичне застосування» (Словаччина, м. Кошице, 2010 р.); «InLookDays 2011» («Сучасні технології управління. Їх інноваційність та практичне застосування» (Словаччина, м. Кошице, 2011 р.); «Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів» (м. Київ, 2011 р.); «InLookDays 2012» («Сучасні технології управління. Їх інноваційність та практичне застосування» (м. Київ, 2012 р.).

Публікації. Основні положення й найважливіші результати дисертаційної роботи опубліковано в 21 науковій праці загальним обсягом 8,92 д. а., у тому числі: 6 статей - у наукових фахових виданнях, 13 публікацій - в інших наукових виданнях, 2 - матеріали конференцій.

Обсяг і структура дисертації. Загальний обсяг роботи складає 171 сторінку, включаючи 67 рисунків на 60 сторінках, 21 таблицю на 21 сторінках, 4 додатки на 26 сторінках і список використаних джерел з 173 найменувань на 17 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, висвітлено наукову новизну та практичну значущість отриманих наукових результатів, наведено відомості щодо їх апробації.

У розділі 1 «Теоретичні основи процесного та цільового підходів до управління підприємствами» узагальнено сутнісні аспекти термінологічного апарату та сучасних концепцій процесного управління, надано порівняльну характеристику наявного інструментарію формування і графічно-описового представлення процесів, визначено взаємозв'язок між положеннями процесного менеджменту та найбільш поширеними підходами управління за цілями.

На основі проведеного критичного аналізу розповсюдженого твердження про синонімічність загальних понять «Процес» і «Бізнес - процес» в контексті необхідності дотримання базових системоутворюючих принципів теорії управління організаційними системами («ієрархічність», «повнота і несуперечність», «синергетичність», «детермінованість») при формуванні процесно – орієнтованих систем управління підприємствами надано авторське трактування поняття «бізнес – процес» як взаємозв'язаної ієрархічної пари, що складається з процесу (об'єкт управління) та процесу управління керівника (суб'єкта управління), визначено нові поняття, а саме: «управлінський бізнес – процес» як керована по циклу управлінських функцій PDCA (P - планування, D - організація, C - контроль, A - аналіз і корегування) ієрархія функціональних операцій керівника і підпорядкованих йому менеджерів нижнього рівня управління; «технологічний бізнес – процес» як

керована по управлінському циклу PDCA ієрархія функціональних операцій керівника і підлеглих йому виконавців технологічного процесу; «піраміда процесного менеджменту» як система взаємозв'язаних управлінських і технологічних бізнес-процесів, структурованих відповідно дерева бізнес – цілей підприємства та спрямованих на їх досягнення.

Узагальнення підходів щодо створення системи бізнес – процесів підприємств показав, що на даний час найбільш розповсюдженими є такі: використання класифікаторів бізнес-процесів, розроблених на основі концепції ланцюжка створення вартості компанії М. Портера; підхід на основі використання існуючих бібліотек референтних моделей, представлених в різних графічних і текстових нотаціях і з різною мірою деталізації; підхід на основі стандарту ISO 9001: 2008 і підхід на основі виокремлення «наскрізних» процесів діяльності підприємства. Встановлено, що названі підходи не дозволяють вирішувати завдання формування процесної структури як управлінської вертикалі (ієрархії), оскільки в їх основі закладено горизонтальні моделі представлення процесів, які описуються за допомогою відповідного інструментарію, що підтримує саме такі підходи до формування системи бізнес-процесів. Означені проблемні аспекти підтвердили необхідність розробки такого інструментарію бізнес – процесного моделювання, який дозволяв би здійснювати виділення, композицію і графічне описання системи бізнес-процесів як вертикально-інтегрованого комплексу.

Узагальнення сучасних концепцій цільового управління підприємством та можливостей їх поєднання з процесним менеджментом дозволив запропонувати в якості шляху подальшого розвитку методів процесного управління підхід, що передбачає формування адекватної стратегії підприємства набору бізнес - координат управління SBC (System of Business Coordinates) з подальшою побудовою відповідної піраміди управлінських бізнес - процесів, що відповідає концептуальному принципу Альфреда Д. Чандлера «Структура слідує за стратегією».

У розділі 2 «Методичні засади побудови процесно – орієнтованої системи управління підприємством на основі бізнес - цільового підходу» обґрунтовано системоутворюючі принципи та методичні підходи до побудови процесно – орієнтованої системи управління, що передбачають розробку комплексу бізнес-цілей підприємства, відповідної їм піраміди процесного менеджменту, запропоновано інструментарій виокремлення та описання системи бізнес – процесів підприємства.

На відміну від поширених підходів, які передбачають відповідно до стратегії підприємства вибір одного з класичних видів організаційної структури, запропоновано бізнес – цільовий підхід, що полягає у формуванні організаційної структури процесно - орієнтованого підприємства на основі однозначного відображення дерева бізнес - цілей і відповідних показників підприємства по всіх його стратегічних SBC - координатах управління (фінанси, клієнти, постачальники, бізнес-процеси, ІТ - ресурси, персонал) в дерево управлінських і технологічних бізнес-процесів у вигляді піраміди процесного менеджменту підприємства (рис. 1).

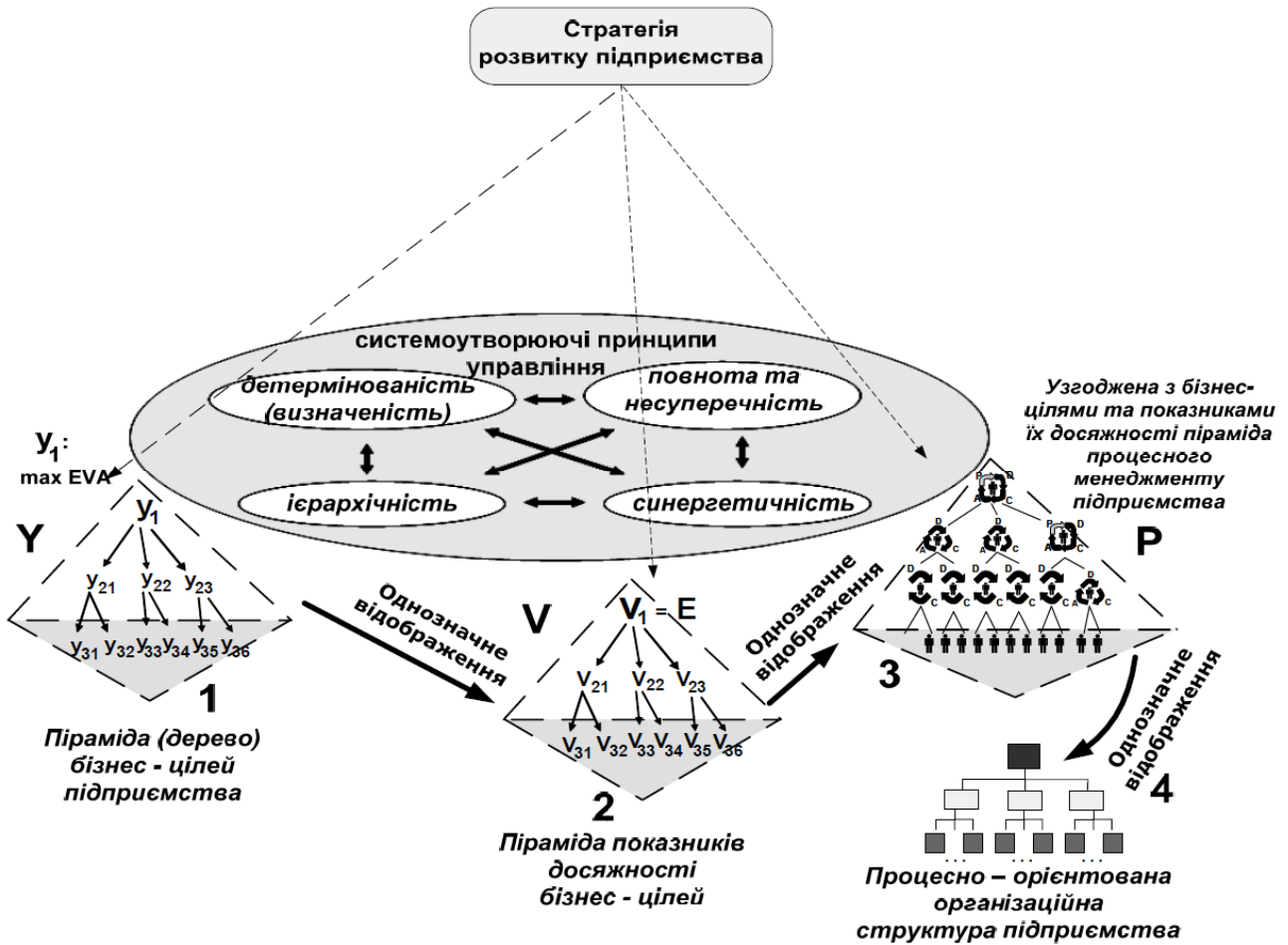


Рис.1. Схема трансформації комплексу бізнес – цілей підприємства в його процесно – орієнтовану організаційну структуру

Піраміда процесного менеджменту підприємства представляє собою ієрархічну систему процесів управління керівників і зв'язаних з ними технологічних процесів створення споживчої бізнес – цінності. При цьому завдання побудови процесно – орієнтованої системи управління на основі SBC – координат стратегічного управління підприємством запропоновано формулювати таким чином: необхідно створити таку модель M процесно – орієнтованої системи управління підприємством з врахуванням його SBC – координат, яка в рамках обраної стратегії розвитку підприємства S повинна забезпечити максимізацію економічної ефективності бізнесу E за встановленим збалансованим набором ключових показників V ($\{v_i = E, v_{ij}\} \in V$) відносно дерева цілей Y ($\{y_i, y_{ij}\} \in Y$) шляхом виділення по всіх стратегічно значимих SBC – координатах ($b_j \in B_M$) піраміди процесного менеджменту P з допустимими нормами керованості ($n_i \in W$) на основі поєднання управлінських A_{bp} і технологічних T_{bp} бізнес - процесів по кожній j - й SBC – координаті управління підприємством:

$$M_B = \max_E \{E(S, V, Y); P[B_M(b_j), W(n_i), A_{bp}, T_{bp}]\}. \quad (1)$$

Для встановлення системи бізнес-цілей підприємства необхідно застосовувати двохкоординатну матрицю «SBC – MM» (рис. 2), в рамках якої за всіма бізнес - метриками (фінанси, клієнти, постачальники, бізнес-процеси, IT - ресурси, персонал) визначаються цілі й ключові показники їх досягнення, що відповідають обраним параметрам маркетинг – мікс збутової стратегії підприємства.

Параметри Маркетинг – Мікс (MM)		1	2	3	4
Набір бізнес- координат		Product	Price	Place	Promotion
Економіка / фінанси	1	P_{11}	P_{12}	P_{13}	P_{14}
Постачальники	2	P_{21}	P_{22}	P_{23}	P_{24}
Клієнти	3	P_{31}	P_{32}	P_{33}	P_{34}
Бізнес – процеси	4	P_{41}	P_{42}	P_{43}	P_{44}
IT - ресурс	5	P_{51}	P_{52}	P_{53}	P_{54}
Персонал	6	P_{61}	P_{62}	P_{63}	P_{64}

Рис.2. Матриця визначення системи бізнес – цілей підприємства

В якості узагальнюючої стратегічної цілі діяльності підприємства пропонується використовувати економічну додану вартість EVA, для формування якої запропоновано факторну модель, що включає показники формування виручки підприємства, оцінки ефективності збутової діяльності, операційного прибутку ЕВІТ, вартості залученого капіталу СЕ та оцінки середньозважених витрат на залучений капітал.

Забезпечення цільового спрямування системи бізнес – процесів компанії має спиратися на її ціннісні орієнтири. Тому в роботі обґрунтовано пропозицію щодо розширення видів цінності, що створюється на підприємстві, і, на відміну від концепції М. Портера, передбачається формування системи з чотирьох ланцюжків цінностей.

1. *Ланцюжок створення управлінської цінності підприємства.* Його суть ланцюжка відображає послідовність дій з реструктуризації системи бізнес-процесів, внаслідок чого створюється цінність для управлінського персоналу підприємства як актуалізована база знань про процесну організацію системи менеджменту підприємства на стратегічному і операційному управлінському рівнях.

2. *Технологічний ланцюжок створення споживчої цінності.* Під ним пропонується розуміти всі види операційної (технологічної) діяльності підприємства (базові операції технологічних бізнес – процесів ланцюжка), що створюють споживчу цінність для кінцевого споживача підприємства.

3. *Ланцюжок створення цінності первинних даних (зведень, звітів)*. Цей ланцюжок пропонується визначити як комплекс дій з документального відображення господарських операцій (бухгалтерський і управлінський облік) в послідовності технологічних бізнес-процесів створення цінності для споживача на даному підприємстві.

4. *Ланцюжок створення управлінської інформаційної цінності для керівників підприємства*. Це комплекс дій із збору, обробки і документального відображення інформації для центрів ухвалення управлінських рішень по всій піраміді процесного менеджменту підприємства.

Визначення цих ланцюжків дало можливість сформулювати достатню і необхідну умову побудови процесно – орієнтованої системи управління як комплекс правил композиції $R[R_A, R_B, R_C, R_D]$ чотирьох ланцюжків цінностей та визначити модель синтезу процесно - орієнтованої системи управління підприємством на основі запропонованого бізнес – цільового підходу (див. рис.1):

$$M_{BDR} = \max_E \left\{ \begin{array}{l} E(S, V, Y); P[[B_M(b_j) \cap D_M(d_r)], W(n_i), A_{bp}, T_{bp}]; \\ R[R_A \cap ((R_B \cap R_C) \cap R_D)] \end{array} \right\}, \quad (2)$$

$$B_M \cap D_M \neq \emptyset; \quad R \neq \emptyset$$

де $D_M(d_r)$ - множина бізнес - метрик управління ($d_r \in D_M$) центрів відповідальності, які забезпечують основну операційну діяльність підприємства.

Для формалізації системи процесно – орієнтованого управління в дисертації розроблено відповідний методичний інструментарій виділення, композиції та графічного опису системи процесів, відображений у технології процесного моделювання TML, який вирішує означені завдання за трьома рівнями представлення:

1. Стратегічний рівень (діаграма ланцюжка створення споживчої цінності підприємства, що розробляється відповідно до його сформованої збутової стратегії; піраміда EVA та її складові; схема управлінських зв'язків SBC - центрів відповідальності);

2. Операційний управлінський рівень (піраміда процесного менеджменту; PDCA (DCA) діаграма потоку функціональних зв'язків управління власників та відповідальних виконавців бізнес-процесів з підлеглими виконавцями робіт);

3. Технологічний виконавський рівень (система TML - діаграм процесів (потоків моделі)).

У розділі 3 «Прикладні рекомендації щодо розвитку процесно - орієнтованого управління на електропостачальних підприємствах» визначено застосування процесного підходу на українських електропостачальних підприємствах, ідентифіковано основні проблемні зони та розроблено практичні рекомендації щодо реалізації процесно – орієнтованого управління на підприємствах галузі.

У ході аналізу діяльності 26 електропостачальних підприємств (обленерго) України в контексті еволюції і повноти застосування ними процесного менеджменту

виявлено, що на початок 2012 р. тільки 38% з них використовували процесно – орієнтоване управління, в той час як на аналогічних підприємствах Росії успішно впроваджено процесно - орієнтоване управління згідно вимог стандарту ISO 9001 у всіх 11 енергетичних об'єднаннях (100%) галузі, що дало їм змогу значно підвищити прозорість системи управління і забезпечити безперервне покращення фінансово – економічних результатів. Підтвердженням позитивного впливу використання процесно - орієнтованого управління на результати діяльності електропостачальних підприємств свідчить динаміка частки чистого прибутку у виручці – нетто (табл. 1) приватизованих українських обленерго, які з 2006 - 2007 років є лідерами застосування процесного підходу до управління на основі вимог стандарту ISO 9001.

Таблиця 1

Динаміка частки чистого прибутку у виручці українських обленерго - лідерів впровадження процесно - орієнтованого управління, %

Обленерго/ рік	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ПАТ «Хмельницькобленерго»	0,2	0,2	2,4	2,0	1,8	4,6	3,0	3,4	3,37
ПАТ «Львівобленерго»	1,7	4,6	0,2	3,7	0,9	5,9	4,9	4,7	12,2
ПАТ «Прикарпаттяобленерго»				0,7	0,9	11,3	12,1	6,0	9,0

Джерело: укладено автором на основі : www.hoe.com.ua; www.Loe.Lviv.ua

Виявлені тенденції неоднорідності і фрагментарності впровадження процесно-орієнтованого управління та відсутності науково обґрунтованих підходів при його розробці зумовили такі першочергові напрями вирішення означених проблем, як формування системи бізнес-цілей та цінностей компанії, ідентифікацію відповідних управлінських і технологічних процесів та трансформацію організаційних структур управління, що нашло відображення у відповідних авторських пропозиціях.

В якості моделі ланцюжка бізнес-процесів створення споживчої цінності збутової діяльності обленерго запропонована дворівнева система, що відображає динаміку співпраці керуючого центру стратегічної відповідальності (дирекції маркетингу та енергозбуту) з його кількома підлеглими операційними підрозділами (РЕМ) протягом чотирьох етапів: залучення споживачів, підготовки технологічних умов енергозбуту, виконання договірних умов електропостачання, повернення дебіторської заборгованості (рис.3).



Рис.3. Модель ланцюжка бізнес – процесів створення споживчої цінності енергозбутової діяльності обленерго

Для впровадження процесно – орієнтованого управління збутовою діяльністю обленерго запропоновано п'ять моделей: дерева бізнес – цілі енергозбутової діяльності (максимізації обсягу збуту електроенергії та забезпечення своєчасності і повноти надходження виручки від абонентів); матриці ключових кількісних показників реалізації енергозбутової діяльності обленерго (обсягів збуту електроенергії та виручки від абонентів); каскадованої відносно дерева бізнес – цілі моделі багатофакторного аналізу надходження виручки – нетто; піраміди процесного менеджменту енергозбутової діяльності обленерго; графічної схеми системи управління енергозбутовою діяльністю обленерго. Особливістю цього набору моделей є те, що в основу формування процесно – орієнтованої організаційної структури управління енергозбутовою діяльністю закладено модель управління виручкою обленерго за спожиту (передану споживачам) електроенергію (піраміду виручки як арифметичну модель багатофакторного аналізу та планування надходження виручки – нетто за всіма рівнями управлінської відповідальності). Вона є відображенням результату матричного моделювання стратегії енергозбуту в системі двох координат «система стратегічних бізнес – координат управління обленерго - маркетинг - мікс обленерго».

Використання даних методичних підходів і прикладних рекомендацій автора в ПАТ «Хмельницькобленерго» протягом 2008 – 2012 р. дозволило провести трендовий аналіз основних економічних показників підприємства до і після впровадження, результати якого представлено в табл. 2.

Таблиця 2

**Дані трендового аналізу темпів приросту основних економічних показників
ПАТ «Хмельницькобленерго», %**

№ п/п	Показник	Темп приросту до впровадження (2005 до 2004 р.)	Темп приросту під час впровадження (2011 до 2010 р.)
1.	Сукупна виручка за спожиту електроенергію (по комерційним споживачам і населенню)	+ 9,7	+ 18,2
2.	Сукупна дебіторська заборгованість (по комерційним споживачам і населенню)	- 20,7	- 25,3
3.	Співвідношення поточних зобов'язань і виручки від реалізації	- 3,3	- 6,7
4.	Співвідношення чистого прибутку і виручки від реалізації	+ 0,9	+ 15,4

Результати впровадження запропонованих методичних підходів щодо побудови процесно - орієнтованого управління підприємством на основі бізнес-цільового підходу дають підставу стверджувати про їх позитивний вплив на кінцеві фінансово-економічні показники діяльності компанії.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо розробки теоретико – методичних та прикладних засад побудови процесно - орієнтованої системи управління підприємством на основі бізнес – цільового підходу. Основні висновки теоретичного, методичного і практичного спрямування є такими.

1. Аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів показав, що сьогодні немає сталої понятійної бази процесного підходу до управління. Зокрема, про це свідчить існуюча множина визначень стрижневих понять «Процес» і «Бізнес-процес», які вважаються синонімами і інтерпретуються горизонтальною моделлю «вхід – дія – вихід», що не відображає сутність управління як нерозривного єднання чотирьох функцій PDCA. Авторський підхід, що розглядає бізнес – процес як взаємозв'язану ієрархічну пару, яка складається з процесу (об'єкт управління) та процесу управління керівника (суб'єкта управління), уможлиблює побудову

процесно – орієнтованого управління підприємством відносно двох взаємозв'язаних проєкцій «множина бізнес-процесів» - «організаційна структура підприємства».

2. У роботі виокремлюються та дано відповідне трактування таким процесам як технологічний процес, технологічний бізнес – процес, процес управління керівника, управлінський бізнес – процес, що уможливило сформулювати комплексне системоутворююче поняття «Піраміда процесного менеджменту підприємства» як стрижневого елементу формування ієрархічної системи процесів управління і технологічних процесів створення споживчої цінності та розробити її модель.

3. На противагу існуючим концепціям процесного менеджменту, які базуються на використанні класифікаторів бізнес-процесів, бібліотек референтних моделей, наскрізних процесів, матричної проєкції виділеного згідно класифікації списку процесів на існуючу організаційну структуру, запропонований в роботі підхід до процесного управління є орієнтованим на реалізацію відомого принципу «структура управління слідує за стратегією» відповідно до таких базових засад теорії організаційних систем, як «детермінованість», «ієрархічність», «повнота і несуперечність» і «синергетичність». Сутність цього підходу зводиться до створення організаційної структури процесно - орієнтованого підприємства на основі однозначного відображення топології дерева бізнес - цілей управління підприємством по всіх його стратегічних SBC - координатах управління в топологію дерева центрів управлінської (виконавської) відповідальності даного підприємства у вигляді піраміди процесного менеджменту.

4. Основою бізнес-цільового підходу створення системи управління підприємством на відміну від функціонального підходу необхідно використовувати набір стратегічно значимих бізнес - метрик управління в рамках вибраної EVA - стратегії. Це дозволить виключити з піраміди процесного менеджменту малоефективні з позиції синергетичного ефекту трансакції управління ланцюжком створення споживчої цінності та дасть змогу формувати структуру центрів управлінської відповідальності відповідно до запропонованої моделі SBC – координат.

5. Враховуючи обмеженість концепції ланцюжка створення цінності компанії М.Портера, яка залишає осторонь зв'язок якості цього ланцюжка як процесу з якістю управління цим ланцюжком, запропоновано методичний підхід щодо створення цінності бізнесу підприємства як системи з чотирьох ланцюжків створення управлінської, інформаційної та споживчої цінностей, які у сукупності формують комплексну модель системи процесно - орієнтованого управління підприємством, що закладає підвалини не лише для задоволення потреб зовнішніх споживачів, але й для забезпечення ефективних управлінських рішень на стратегічному і операційному рівні.

6. Реалізація цільового підходу до побудови системи бізнес-процесів підприємства передбачає, що склад ключових показників є результатом встановлення матричного зв'язку між бізнес-метриками управління і параметрами стратегії збуту. Це дає змогу у подальшому відобразити цей набір ключових показників у відповідній системі відповідальності конкретних посадових осіб і забезпечити трансформацію збутової стратегії на технологічний операційний рівень

створення споживчої цінності шляхом формування моделі багатофакторного аналізу надходження виручки – нетто по дереву цілей збутової стратегії.

7. Запропонований в роботі інструментарій виділення, структуризації і описання бізнес-процесів на відміну від мов IDEF і ARIS передбачає необхідність і можливість створення структурованої по вертикалі і горизонталі піраміди процесного менеджменту - моделі системи взаємозв'язаних управлінських і технологічних бізнес – процесів, перевагою якої є формування і відображення управлінського ланцюжка створення інформаційної цінності менеджменту підприємства та її універсальність з позицій інструментального забезпечення побудови процесно - орієнтованих систем управління підприємствами.

8. Результати проведеного аналізу запровадження процесних методів управління на електропостачальних підприємствах України свідчать, що вітчизняна практика суттєво відстає від тенденцій, що склалися за кордоном в цілому і в Росії зокрема, менше половини компаній використовують зазначені технології менеджменту і лише в контексті впровадження стандартів ISO 9001. Разом з тим, результати діяльності цих компаній свідчать про безумовний позитивний вплив процесного управління на їх фінансово-економічний стан.

9. Обґрунтована в роботі системна модель трансформації енергозбутової стратегії електропостачального підприємства в його технологічний (операційний) рівень ланцюжка створення споживчої цінності передбачає здійснення чотирьох етапів, до реалізації яких залучаються керуючий центр стратегічної відповідальності (дирекція з маркетингу та енергозбуту) та підлеглі операційні підрозділи (міські та районні філії розподільчих мереж обленерго (РЕМ)). Така модель, по суті, є загальною системоутворюючою і може бути використана при вирішенні завдання оптимізації управління великими бізнес - структурами, в яких необхідно реалізувати бізнес - зв'язок «керуюча компанія - бізнес – юніти».

Запропонований автором бізнес – цільовий підхід і відповідні теоретичні положення щодо створення процесно - орієнтованої системи управління підприємством мають широкий міждисциплінарний та міжгалузевий характер і можуть служити базою для подальших розробок в цьому напрямі.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

у наукових фахових виданнях:

1. Тупкало С.В. Модель формування процесно - орієнтованої системи управління з урахуванням бізнес - стратегії підприємства /С.В. Тупкало // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – К. : КНЕУ, 2010. –У 2 ч. – Ч. I. – С. 409 - 415 (0,31 д.а.).

2. Тупкало С.В. Модель системи процесного управління підприємством та мова її описання / С.В.Тупкало // Формування ринкової економіки. – 2011. - №25 - С. 539 – 547 (0,38 д.а.).

3. Тупкало С.В. Методичні підходи до формування системи збалансованих показників в рамках стратегічного управління підприємством / С.В.Тупкало,

Л.П.Батенко // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. – К. : КНЕУ, 2011.- Вип. 29. – С. 192 – 197 (0,35 д.а.; особисто автору – 0,25 д.а., запропоновано модель детермінованого багатофакторного аналізу отримання запланованої виручки – нетто і матрицю стратегічного планування «SBC - MM»).

4. Тупкало С.В. Методичний підхід до формування системи збалансованих показників оцінки ефективності управління підприємством/ С.В.Тупкало // Водний транспорт: зб.наук. пр. – К.: КДАВТ, 2012. - Вип. 1 (13). - С. 142- 147 (0,43 д.а.).

5. Тупкало С.В. Сутність та типологія базових понять «Процес» та «Бізнес-процес» у процесному підході до управління підприємством / С.В.Тупкало // Водний транспорт: зб.наук. пр. – К.: КДАВТ, 2012. - Вип. 2 (14). - С. 72- 79 (0,51 д.а.).

6. Тупкало С.В., Батенко Л.П. Обґрунтування моделі процесно – орієнтованого управління діяльністю електропостачального підприємства [Електронний ресурс] / С.В.Тупкало, Л.П.Батенко // Ефективна економіка. - 2012. - №7. – Режим доступу до журналу <http://www.economy.nauka.com.ua> (0,21 д.а.; особисто автору – 0,18 д.а., обґрунтовано вибір теоретичних, методичних та прикладних засад процесно – орієнтованого управління збутовою діяльністю обленерго).

в інших виданнях:

7. Тупкало В.Н. Процессный подход к управлению: от деклараций стандарта ISO 9001:2000 к методологическим основам теории процессного управления / В.Н. Тупкало, С.В. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. – К.: ЦНДІНУ, 2007. – Вип.4. – С.114 – 118 (0,34 д.а.; особисто автору – 0,29 д.а., визначено базові задачі синтезу системи процесного менеджменту).

8. Тупкало С.В. Методика синтеза системы сбалансированных показателей оценки достижимости бизнес – целей управления предприятием / С.В. Тупкало, В.Н. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. - К.: ЦНДІНУ, 2008. - Вип.1(5). – С. 109 - 114 (0,41 д.а.; особисто автору – 0,36 д.а., обґрунтовано методика формування системи показників КРІ).

9. Тупкало С.В. Процессно - ориентированное бюджетирование: от общей известной идеи к конкретной методике системного внедрения / С.В.Тупкало, В.Н.Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. - К.:ЦНДІНУ, 2008. - Вип.3(7). - С.135 - 142 (0,79 д.а.; особисто автору – 0,70 д.а., визначено теоретичні і методичні засади рішення задачі виділення системи ланцюжків створення бізнес – цінності підприємства).

10. Тупкало С.В. Методика разработки модели системы процессно - ориентированного стратегического управления предприятием / С.В.Тупкало, В.Н. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. - К.: ЦНДІНУ, 2008. - Вип. 4 (8). - С. 113 - 119 (0,66 д.а.; особисто автору – 0,61 д.а., обґрунтовано вибір теоретичних та методичних засад стратегічного управління).

11. Тупкало С.В. Язык процессного бизнес - моделирования ЯМТ(TML)/ С.В. Тупкало, В.Н.Тупкало // Системи обробки інформації: зб.наук. пр. – Харків: ХУ ПС,

2009. - Вип. 1 (75). - С. 147- 154 (0,65 д.а.; особисто автору – 0,60 д.а., обґрунтовано концепцію і структуру мови процесного бізнес-моделювання).

12. Тупкало С.В. Методика композиции системы бизнес – процессов/ предприятия на основе принципа сбалансированности бизнес – метрик управления / С.В.Тупкало // Системи обробки інформації: зб.наук. пр. – Харків: ХУ ПС, 2009. - Вип. 3 (77). - С. 177- 181 (0,50 д.а.).

13. Тупкало С.В. Методика решения задачи оптимизации организационной структуры процесно - ориентированного предприятия на основе принципа «Структура следует за стратегией»/ С.В.Тупкало, В.Н.Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. - К.: ЦНДІНУ, 2009.- Вип. 3 (11). - С. 69 - 76 (0,65 д.а.; особисто автору – 0,60 д.а., визначено підхід і методика рішення задачі формування оптимальної оргструктури підприємства з урахуванням його бізнес-стратегії).

14. Тупкало С.В. Бизнес - модель и базовые правила синтеза системы процесного управления предприятием / С.В.Тупкало, В.Н.Тупкало // Зб. наук. пр. – Харків: ХУ ПС, 2010. - Вип. 4 (26). - С. 155 - 164 (0,90 д.а.; особисто автору – 0,80 д.а., обґрунтовано низку правил синтезу системи процесного управління підприємством, визначено поняття «Повна бізнес - модель підприємства»).

15. Тупкало С.В. Методика решения задачи управления на основе оценки роста стоимости компании / С.В. Тупкало, В.Н. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. - К.: ЦНДІНУ, 2010. - Вип.1(13). - С. 176 - 180 (0,43 д.а.; особисто автору – 0,40 д.а., обґрунтовано вибір теоретичних, методичних та прикладних засад формування ланцюжка бізнес-процесів створення комерційної цінності на основі піраміди показників EVA).

16. Тупкало С.В. Методика оптимизации организационной структуры предприятия на основе реструктуризации системы технологических бизнес – процессов / С.В.Тупкало, В.Н.Тупкало // Системи обробки інформації: зб.наук. пр. – Харків: ХУ ПС, 2010.- Вип. 2 (83). - С. 211- 217 (0,35 д.а.; особисто автору - 0,30 д.а., визначено сутність системоутворюючого принципу «релевантність» для бізнес - процесного управління підприємством).

17. Тупкало С.В. Метод синтеза пирамиды процесного менеджмента предприятия /С.В. Тупкало, В.Н. Тупкало // Системи обробки інформації: зб. наук. пр. – Харків: ХУ ПС, 2010. - Вип. 8 (89). - С. 165- 173 (0,60 д.а.; особисто автору – 0,55 д.а., обґрунтовано теоретичні, методичні та прикладні засад синтезу піраміди процесного менеджменту підприємства).

18. Тупкало С.В. Методика формирования системы сбалансированных показателей оценки эффективности управления предприятием / С.В.Тупкало, В.Н. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. - К.: ЦНДІНУ , 2011. - Вип.3(19). - С.169 - 175 (0,58 д.а.; особисто автору – 0,50 д.а., обґрунтовано етапи реалізації методики формування показників КРІ на основі використання авторської матриці стратегічного планування).

19. Тупкало С.В. Бизнес – целевой подход к формированию системы КРІ / С.В. Тупкало // & Финансист. – К.: Максимум, 2012.- №6. – С. 36 – 42 (0,42 д.а.).

20. Тупкало С.В. Підхід до вирішення завдання управління на основі оцінки зростання вартості компанії // Економіка підприємства: теорія та практика : зб. мат. III Міжнар. наук.-практ. конф. 21 жовт. 2010 р.- К.: КНЕУ, 2010. - С. 314-316 (0,11 д.а.).

21. Тупкало С.В. Системоутворюючий бізнес - цільовий підхід до створення процесно – орієнтованої системи управління підприємством // Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів. - зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. - К.:КНЕУ, 2011. - С. 268 - 270 (0,12 д.а.).

АНОТАЦІЯ

Тупкало С.В. Процесно – орієнтоване управління підприємством: бізнес – цільовий підхід. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2013.

В дисертації запропонований процесно - орієнтований підхід до управління підприємством, який передбачає формування піраміди процесного менеджменту, що спрямовується на досягнення системи бізнес-цілей компанії. В дослідженні обґрунтовано методичні засади розробки системи цільових показників діяльності, їх трансформації у систему управлінських і технологічних бізнес-процесів, що спрямовуються на створення споживчої і управлінської цінності.

В якості методичного забезпечення формалізації процесно – орієнтованих систем управління підприємством запропоновано технологію процесного моделювання TML (Tupkalo Modeling Language).

В роботі проведено аналіз застосування процесного підходу на українських електропостачальних підприємствах, ідентифіковано основні проблемні зони та розроблені методичні рекомендації щодо реалізації процесно – орієнтованого управління на підприємствах галузі.

Ключові слова: бізнес – процес, процесний підхід до управління, стратегічне планування, бізнес-цільовий підхід, мова процесного моделювання, системоутворюючі принципи управління, піраміда процесного менеджменту, бізнес – метрики управління підприємством.

АННОТАЦИЯ

Тупкало С.В. Процессно-ориентированное управление предприятием: бизнес - целевой подход. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, 2013.

В исследовании обобщены существенные аспекты терминологического аппарата и

современных концепций процессного управления, дана характеристика наиболее известного инструментария формирования и графического описания процессов, определена взаимосвязь между положениями процессного менеджмента и наиболее известными подходами в управлении по целям.

В диссертации предложен бизнес - целевой подход к созданию процессно – ориентированной системы управления предприятием, который направлен на реализацию принципа «структура управления следует за стратегией». Он также предполагает соблюдение при формировании процессно – ориентированной системы управления четырех известных в теории организационных систем базовых системообразующих принципов детерминированности, иерархичности, полноты и непротиворечивости и синергетичности. В работе предложена авторская трактовка системообразующих понятий «Процесс» и «Бизнес - процесс», что в свою очередь позволило сформулировать понятие и разработать модель пирамиды процессного менеджмента предприятия как системы взаимосвязанных управленческих и технологических бизнес – процессов в качестве ключевого элемента предложенного бизнес – целевого подхода к процессному управлению.

Для оптимизации системы бизнес-процессов предприятия предложено выделять управленческую ценность для создания потребительской ценности и полную бизнес – модель создания ценности, которая формируется системной связкой из четырех цепочек ценностей: цепочки создания управленческой ценности предприятия, цепочки создания управленческой информационной ценности для руководителей предприятия согласно пирамиде процессного менеджмента, технологической цепочки создания потребительской ценности, цепочки создания ценности первичных данных в технологической цепочке создания потребительской ценности. С учетом предложенной модели этих системных связей разработан комплекс базовых системообразующих правил синтеза каждой цепочки ценности.

Для построения системы бизнес - целей, являющихся основой для последующего формирования бизнес-процессов по их достижению, необходимо использовать матрицу стратегического планирования в системе двух координат «система стратегических бизнес - координат управления – маркетинг микс». Предложенный подход позволяет решить задачу однозначного отражения системы ключевых показателей по каждой бизнес - метрике управления предприятием в соответствующую систему (иерархию) ответственности конкретных должностных лиц. При этом в качестве основы синтеза иерархического цепочки создания управленческой информационной ценности системы управления предприятием предлагается использовать арифметическую структурированную по однозначно выделенным иерархическим уровням управленческой ответственности предприятия каскадированную модель многофакторного анализа выручки, поскольку она свидетельствует о создании потребительской ценности и характеризует конечный бизнес - продукт (бизнес - интерес) при взаимодействии предприятия со своими клиентами.

В качестве методического обеспечения создания и совершенствования систем процессно-ориентированного управления предприятиями предложен новый инструментарий процессного бизнес - моделирования – язык TML, который в

предполагает необходимость и возможность создания структурированной по вертикали и горизонтали пирамиды менеджмента предприятий – модели системы взаимосвязанных управленческих и технологических бизнес – процессов, преимуществом которой является возможность создания и отображения управленческой цепочки создания информационной ценности менеджмента предприятия и ее универсальность с позиций инструментального обеспечения построения процессно – ориентированных систем управления компаниями.

На основе проведенного анализа использования процессного управления на электроснабжающих предприятиях Украины и обобщения зарубежного опыта, а также предложенных методических основ бизнес - целевого подхода к созданию процессно - ориентированной системы управления, разработана и проиллюстрирована на примере ПАТ «Хмельницоблэнерго» типовая системная модель трансформации сбытовой стратегии электроснабжающего предприятия (облэнерго) в его технологический (операционный) уровень цепочки бизнес - процессов создания бизнес - ценности сбытовой деятельности. Данная модель сводится к формированию набора из пяти базовых системообразующих подмоделей: дерева бизнес – цели энергосбытовой деятельности, матрицы ключевых количественных показателей реализации энергосбытовой деятельности облэнерго, модели многофакторного анализа поступления выручки – нетто, каскадированной относительно дерева бизнес - цели взаимодействия с потребителями облэнерго; схемы управления энергосбытовой деятельностью облэнерго; пирамиды процессного управления энергосбытовой деятельностью облэнерго. Сформулированы практические рекомендации по внедрению этой модели.

Ключевые слова: бизнес - процесс, процессный подход к управлению, стратегическое планирование, бизнес - целевой подход, язык процессного моделирования, системообразующие принципы управления, пирамида процессного менеджмента, бизнес - метрики управления предприятием.

ABSTRACT

Tupkalo S.V. Process - oriented management of the enterprise: business targeted approach. -Manuscript.

The dissertation for obtaining a Candidate's degree in Economic Sciences on the specialty 08.00.04- Economy and management of the enterprises (by kinds of economic activities). - SHEE «Vadym Hetman Kyiv National University», Kyiv, 2013.

In the dissertation is proposed process - oriented approach to management, which involves forming a pyramid of process management, which is aimed at achieving the business goals of the company. In the research is grounded methodological foundations and principles of development of key performance indicators, their transformation in the system of management and technology business processes that are aimed at creating consumer and managerial values.

As a method of formalization process - oriented enterprise management systems proposed to use a technology process modeling TML (Tupkalo Modeling Language). This paper analyzes the application process approach in electricity supplying companies of

Ukraine identified the main problem areas and developed guidelines for the implementation process - oriented management in the industry.

Keywords: business – process, process approach to management, strategic planning, business-targeted approach, the process modeling language, system-management principles, pyramid of process management of enterprise, business - management metrics.