

УДК 005.4–004.337:658

**Ольшанський О. В.**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності і туризму  
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

**Olshanskiy O. V.**  
*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of International Business Management  
Kharkiv State University of Food Technology and Trade*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ТА МЕТОДИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ**

**Анотація.** Стаття присвячена актуальним питанням розроблення концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Запропонована концепція удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі заснована на гіпотезі, що ефективне управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію. Оптимізація бізнес-процесів є необхідним інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств торгівлі в сучасних умовах глобалізації та європейського прагнення України.

**Ключові слова:** концепція, класифікація, підприємства торгівлі, бізнес-процеси, управління бізнес-процесами.

**Вступ та постановка проблеми.** Інтеграційно-трансформаційні процеси, що відбуваються в українській економіці, висока конкуренція, тиск кризових факторів, висока непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі вимагають від українських підприємств торгівлі постійного пошуку нових, більш ефективних методів управління. Нові методи управління мають бути спрямовані на зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку та стабільну діяльність підприємства у стратегічній перспективі.

Отже, одним із найбільш проблемних місць є завдання переорієнтації підприємств торгівлі на високотехноло-

гічну модель удосконалення та розвитку бізнес-процесів. Розроблення класифікації та концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі дає змогу знайти шляхи оптимізації його діяльності (економічної ефективності) з урахуванням специфіки управління на перспективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною і методологічною основою дослідження слугують наукові праці та практичні розробки закордонних та вітчизняних учених, присвячені проблемам стратегічного управління: І. Ансоффа, П. Друкера, А. Маршалла, М. Мескона, Д.С. Сінка, Ф. Тейлора, Лі Якокки. Питання

використання процесного підходу у практиці бізнес-організацій були досліджені у роботах Ф.Ж. Гуяра, В.Г.Єліферова, Дж.М. Келлі, В.В. Репіна. М. Робсона, М. Хаммера, Дж. Чампі.

Проте аналіз наявної теоретичної бази досліджуваної теми показує, що методичні та практичні розроблення, що стосуються управління підприємствами торгівлі на основі удосконалення бізнес-процесів, ще мало досліджені. Незважаючи на велику кількість праць, питання, пов'язані з класифікацією та концепцією удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, залишаються досі не вивченими. Для вирішення зазначених питань потрібно комплексно розглянути наявні бізнес-процеси підприємств торгівлі, розробити концепцію удосконалення управління та зробити їх класифікацію.

**Мета** статті полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо класифікації та концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Для реалізації поставленої мети у статті були визначені такі наукові завдання:

1. Розробити класифікацію бізнес-процесів підприємств торгівлі.

2. Запропонувати концепцію удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі.

**Результати дослідження.** Дослідження показали, що застосування процесного підходу в управлінні підприємством дає змогу знизити витрати і підвищити якість продукції та послуг, отримати необхідну інформацію про поточний стан ведення бізнесу. Керівництво отримує унікальну можливість приймати своєчасні і стратегічно правильні рішення щодо подальшого існування підприємства. Основою процесного управління є бізнес-процеси [1]. Автор вважає, що на підприємствах торгівлі переважають бізнес-процеси аналітичного та торгово-технологічного характеру, тому основними критеріями декомпозиції бізнес-процесів повинні бути такі критерії, як аналіз, ресурси, продукт або послуга.

Для ідентифікації бізнес-процесів торговельного підприємства вважаємо доречним дотримуватися логіки класифікації Американської асоціації якості (American Productivity and Quality Center), яка дає змогу врахувати усі особливості торговельного підприємства [2]. У роботі запропонована така класифікація бізнес процесів підприємств торгівлі (рис. 1):

*I. Основні бізнес-процеси підприємств торгівлі:*

1. Аналіз ринку і потреб споживачів.
2. Розроблення асортиментної політики та управління асортиментом.
3. Управління закупівлями і логістика.
4. Управління складуванням та зберіганням товару.
5. Управління виробничими операціями.
6. Управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів.
7. Управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням.

*II. Допоміжні бізнес-процеси підприємств торгівлі:*

1. Управління людськими ресурсами.
2. Управління інформаційними ресурсами.
3. Управління фінансовими і просторовими ресурсами.
4. Управління матеріально-технічними ресурсами.
5. Управління комунікаційними зв'язками.
6. Управління поліпшенням та змінами.

*III. Бізнес-процеси розвитку підприємств торгівлі:*

1. Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління.
2. Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій.

3. Модернізація магазинів: торговельного залу, приміщень прийомки та підготовки товарів до продажу, складських приміщень, торгово-технологічного обладнання, технологічних ліній; адміністративних приміщень та приміщень відпочинку персоналу.

4. Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів.

*IV. Забезпечуючі бізнес-процеси підприємств торгівлі:*

1. Система менеджменту якості.
2. Організаційна структура управління підприємством.
3. Система методів прийняття управлінських рішень.
4. Система мотивації та заохочення працівників.

Встановлено, що управлінська діяльність у підприємствах торгівлі на основі процесного підходу є безперервним виконанням комплексу певних взаємопов'язаних між собою видів діяльності і загальних функцій управління. Однак виконання окремих робіт і функцій управління також розглядається у вигляді процесу, тобто загальний процес є сукупністю взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють входи ресурсів у відповідні виходи – результати.

Фахівці у сфері процесного управління виділяють такі основні переваги використання процесного підходу [3]:

– високий мотиваційний складник. Саме процесний підхід дозволяє врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного конкретного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту і, як наслідок, зацікавленість у якісному виконанні своєї роботи;

– зниження навантаження на керівників, оскільки відповідальність розподіляється між власниками процесів;

– висока гнучкість і адаптивність системи управління, зумовлені здатністю системи до саморегулювання і природною орієнтацією на споживача;

– висока динамічність системи та її внутрішніх процесів, зумовлена сильною вертикальною інтеграцією ресурсних потоків і загальною зацікавленістю в підвищенні швидкості обміну ресурсами;

– значне зниження впливу і сили дії бюрократичного механізму, що дає змогу економити тимчасові і фінансові ресурси;

– висока прозорість системи управління, а також спрощення процедур координації, організації і контролю;

– можливість глибокої комплексної автоматизації.

В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища підприємствам торгівлі для швидкої адаптації до різних змін необхідно оптимально використовувати власні ресурси і підвищувати якість бізнес-процесів.

Таким чином, необхідне проведення постійного аудиту всіх бізнес-процесів підприємства торгівлі і проведення їх ранжування за ступенем впливу на господарську діяльність підприємства торгівлі [4].

Методики аналізу бізнес-процесів підприємств торгівлі доцільно поділити на два класи залежно від ступеня змін і тривалості використання. Це можуть бути довгострокові і короткострокові методи [5]. До короткострокових належать:

– метод швидкого аналізу;

– статистичне управління процесами підприємства;

– ідеалізація;

– структуризація функцій якості.

До довгострокових відносять:

– перепроєктування бізнес-процесів;

– реінжиніринг;

– бенчмаркінг;

– гринфілд.

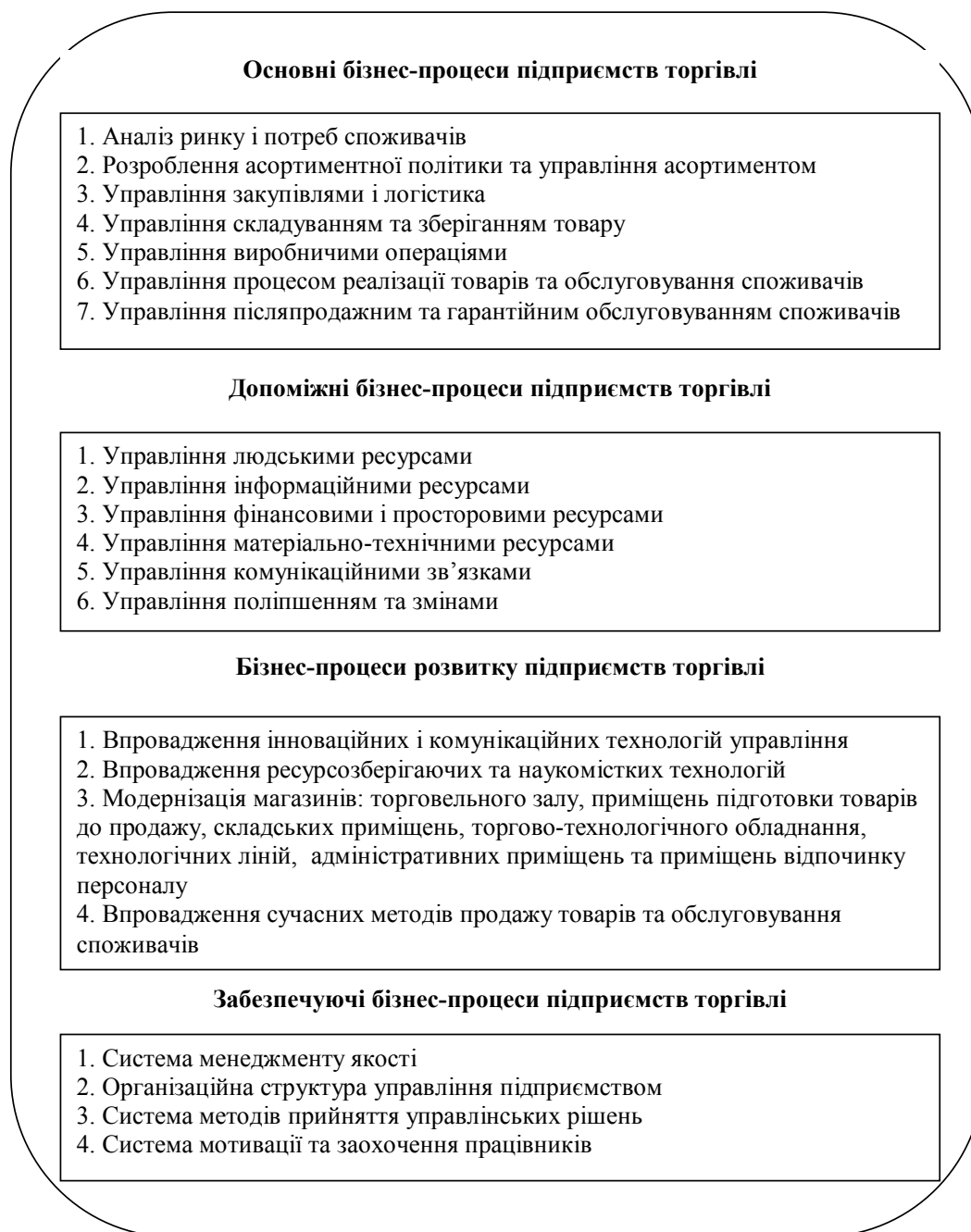


Рис. 1. Класифікація бізнес-процесів підприємств торгівлі

Оптимізація бізнес-процесів є необхідним інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств торгівлі в сучасних умовах глобалізації та європейського прагнення України. Все це повинно сприяти підвищенню якості продукції і послуг підприємств торгівлі з метою повного задоволення вимог споживачів.

Тому вважаю за доцільне запропонувати концепцію удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, яка заснована на гіпотезі, що ефективно управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію.

Таким чином, дуже важливим є формування концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі (рис. 2). Під час розроблення концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, були сформовані цілі процесу, такі як:

1. Мінімізація ресурсів.
  2. Скорочення витрат робочого часу.
  3. Підвищення продуктивності праці.
  4. Підвищення якості продукції та послуг.
  5. Оптимізація організаційної структури управління, скорочення функцій.
  6. Зменшення тривалості циклу торгово-технологічного процесу.
- Були доповнені принципи удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі:
1. Мінімальна кількість учасників процесу.
  2. Єдиний контроль за бізнес-процесом.
  3. Паралельне виконання управлінських функцій.
  4. Типізація процесів.
  5. Спрощення процесів: зниження кількості входів, об'єднання робіт.

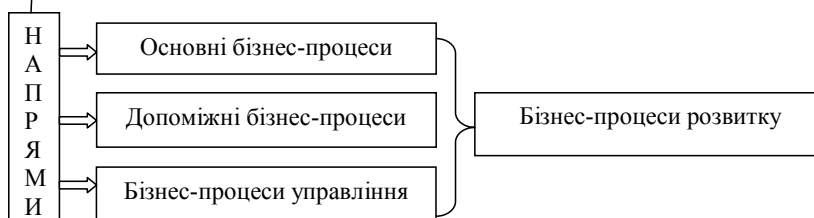
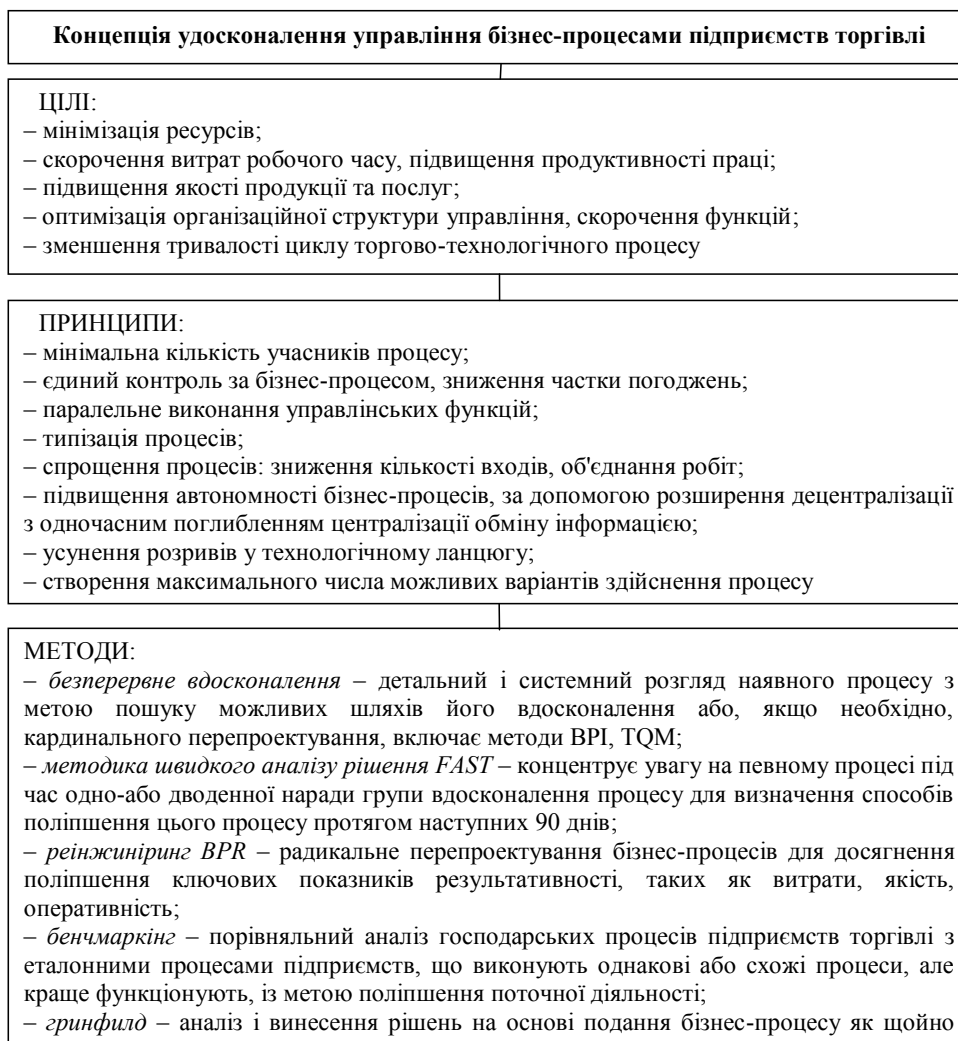


Рис. 2. Концепція удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі

6. Підвищення автономності бізнес-процесів за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією.

7. Усунення розривів у технологічному ланцюгу.

8. Створення максимального числа можливих варіантів проходження процесу.

Значна увага була присвячена методам управління бізнес-процесами підприємств торгівлі:

– *безперервне вдосконалення* – детальний і системний розгляд наявного процесу з метою пошуку можливих шляхів його вдосконалення або, якщо необхідно, кардинального перепроєктування, включає методи BPI (Business Process Improvement), TQM (Total Quality Management);

– *методика швидкого аналізу рішення FAST* – концентрує увагу на певному процесі під час одно-або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів;

– *реінжиніринг BPR* – радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення поліпшення ключових показників результативності, таких як якість, оперативність;

– *бенчмаркінг* – порівняльний аналіз господарських процесів підприємств торгівлі з еталонними процесами підприємств, що виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують, з метою поліпшення поточної діяльності;

– *гринфілд* – аналіз і винесення рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з чистого аркуша.

У підсумку були запропоновані напрями концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі через чотири базові категорії, такі як:

– основні бізнес-процеси;

– забезпечуючі бізнес-процеси;

- бізнес-процеси управління;
- бізнес-процеси розвитку.

Дослідженнями встановлено, що нині є декілька інноваційних підходів до управління бізнес-процесами: впровадження систем менеджменту якості, бенчмаркінг бізнес-процесів, методологія безперервного удосконалення бізнес-процесів BPI (Business Process Improvement), реінжиніринг бізнес-процесів, поєднання функціонального і процесного підходів. У підприємствах торгівлі доцільно використовувати також технологію безперервного вдосконалення бізнес-процесів BPI, яка спрямована на оптимізацію організації виробництва й управління шляхом постійного якісного удосконалення бізнес-процесів за рахунок забезпечення повноти і точності їх реалізації, а також автоматизації функцій управління.

У статті відзначається, що необхідність удосконалення управління бізнес-процесами викликана змінами умов зовнішнього середовища, тому доцільно своєчасно впроваджувати коригувальні та запобіжні дії щодо ліквідації або зниження впливу негативних чинників, а також згладжування і демпфірування циклічних коливань зовнішньої середовища. Таким чином, керівники підприємства повинні насамперед враховувати зміни ринкового середовища, регулярно порівнювати якість виробленої продукції з продукцією конкурентів, активно впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу не тільки в виробничу, а й в управлінську діяльність.

Управління бізнес-процесами в умовах змін ринкового середовища вимагає від керівників процесів своєчасно виявляти проблемні, нерентабельні процеси і здійснювати їх якісне перетворення шляхом поділу великих і складних процесів на більш дрібні або, навпаки, об'єднання декількох невеликих процесів в один великий.

Керівник процесу повинен швидко реагувати на вимоги часу і розробляти нові адаптовані процеси, замінюючи за необхідності старі, які не відповідають потребам кінцевого споживача і не забезпечують досягнення бажаної результативності.

Таким чином, удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі дасть змогу сформувати цілий блок стратегічних переваг, який буде сприяти раціональному використанню виробничого потенціалу, зростанню конкурентоспроможності й ефективності виробничо-збутової діяльності, а також підвищенню якості систем менеджменту.

**Висновки.** У процесі проведення аналізу особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі дійшли таких висновків:

1. Розроблено класифікацію бізнес-процесів підприємств торгівлі. Основу для класифікації бізнес-процесів становили чотири базові категорії, такі як: основні бізнес-процеси, забезпечуючі бізнес-процеси, бізнес-процеси розвитку та допоміжні бізнес-процеси. Доведено необхідність формування механізму удосконалення бізнес-процесів, що дає змогу в умовах невизначеності адаптувати систему управління підприємств торгівлі до змін у зовнішньому середовищі.

2. Запропонована концепція удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, яка заснована на гіпотезі, що ефективне управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію. Оптимізація бізнес-процесів є необхідним інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств торгівлі в сучасних умовах глобалізації та європейського прагнення України. Все це повинно сприяти підвищенню якості продукції і послуг підприємств торгівлі з метою повного задоволення вимог споживачів.

#### Список використаних джерел:

1. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства // Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. (76). С. 53–56.
2. <https://www.apqc.org> – офіційний сайт Американської асоціації якості.
3. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Ed. 2. Berlin: Springer, 2012. 404 p.
4. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management // Technology Audit and production reserves. 2018. No 5/4 (43). С. 20–25.
5. Репин В.В., Елифиров В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Стандарты и качество, 2006. 408 с. 6.

### ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ И МЕТОДЫ ИХ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы, связанные с разработкой концепции усовершенствования управления бизнес-процессами предприятий торговли. Предложенная концепция усовершенствования управления бизнес-процессами предприятий торговли основана на гипотезе, что эффективное управление бизнес-процессами организации предполагает их постоянное улучшение и оптимизацию. Оптимизация бизнес-процессов является необходимым инструментом для обеспечения эффективной деятельности предприятий торговли в современных условиях глобализации и европейского стремления Украины.

**Ключевые слова:** концепция, классификация, предприятия торговли, бизнес-процессы, управление бизнес-процессами.

### BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISES AND METHODS OF THEIR IMPROVEMENT

**Summary.** Thus, the article is devoted to the burning issues of developing the conception for improving the management of trade enterprise business processes. The classification of trade enterprise business processes has been developed. The basis for the classification of business processes contains four basic categories such as: core business processes, support business processes, business development processes and auxiliary business processes. The necessity of forming a mechanism for improving business processes has been proved, which, under conditions of uncertainty, allows adapting the system of management of trade businesses to changes in the external environment.

**Key words:** conception, classification, trade enterprises, business processes, business process management.