

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2019-1-63-18>
УДК 005.2:658.114

Ольшанський О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський державний університет
харчування та торгівлі

Ключарьов В.М.

здобувач,
Харківський державний університет
харчування та торгівлі

Olishanskiy Oleksandr, Kliucharov Vladyslav

Kharkiv State University
food Technology and Trade

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

THE THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AT TRADING COMPANIES

Статтю присвячено дослідженню теоретико-методологічних аспектів управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Проведено історичний генезис теорії управління для виявлення передумов появи процесного менеджменту та його відмінних рис. Запропоновані у роботі заходи дали змогу виявити основні елементи бізнес-процесу підприємств торгівлі, які включають: власника бізнес-процесу, відповідального за його виконання, вхід, вихід, управління і ресурси. Визначено поняття бізнес-процесу торговельного підприємства й установлено бізнес-процеси, які характерні для підприємств торгівлі. Відзначено, що результатом (виходом) бізнес-процесу підприємства торгівлі є продукція, яка має стратегічне значення, тому що підтримує продовольчу безпеку країни, від якої безпосередньо залежить якість життя населення.

Ключові слова: генезис теорії управління, процесний менеджмент, бізнес-процес, підприємство торгівлі.

Статья посвящена исследованию теоретико-методологических аспектов управления бизнес-процессами предприятий торговли. Проведен исторический генезис теории управления для выявления предпосылок появления процессного менеджмента и его отличительных особенностей. Предложенные в работе мероприятия позволили выявить основные элементы бизнес-процесса предприятий торговли, которые включают: владельца бизнес-процесса, ответственного за его выполнение, вход, выход, управление и ресурсы. Определено понятие бизнес-процесса торгового предприятия и установлены бизнес-процессы, которые характерны для предприятий торговли. Отмечено, что результатом (выходом) бизнес-процесса предприятия торговли является продукция, которая имеет стратегическое значение,

так как поддерживает продовольственную безопасность страны, от которой напрямую зависит качество жизнеобеспечения населения.

Ключевые слова: *генезис теории управления, процессный менеджмент, бизнес-процесс, предприятие торговли.*

The work on the study of theoretical and methodological aspects of business process management of trade enterprises has been divided into several stages. In the beginning, the historical genesis of the management theory was conducted in order to identify the prerequisites for the emergence of process management and its specific features which resulted in the establishment of four main approaches to enterprise management. During further research it was found that the business process includes the following main elements: the owner responsible for its implementation, the input, output, management and resources. At the final stage of the study, the very concept of "business process of a trading enterprise" was defined and business processes that are characteristic of trading enterprises were established and described. The process approach presented in this article allows taking into account such important business aspects as targeting the end product, the interest of each performer in improving the quality of the final product and, as a consequence, interest in the ultimate performance of the job. It was determined in the course of the study that the following business processes are characteristic of the trade enterprises: a sequence of technologically interrelated actions; the resources used for the input involved in the further transformation and development can be raw materials, semi-finished products, finished products and trade and technological equipment; and they can reduce or raise their quality at the output stage; the "result" or the bunch of products obtained at the output is a resource used at the input of another business process considered vital and essential. The business processes which are the basis of any organizational systems simultaneously serve as indicators of the effectiveness of the organization's economic activity and its competitiveness. However, it should be remembered that in order to ensure a sustainable and efficient operation of the company in the long run, it is necessary to continuously improve its own business processes. The result of the business process of the trade enterprises is the products of strategic importance because they support the state food security on which the quality of life support of the country's population depends directly.

Keywords: *genesis of the theory of management, process management, business process, company.*

Постановка проблеми. На початку нового тисячоліття в усьому світі відбулися зміни не тільки у розвитку техніки і технологій, а й з'явилися якісно нові рівні ведення бізнесу. Проблеми ефективного управління підприємствами виходять на перший план, удосконалюються методи і управлінський інструментарій бізнесу. Перед керівниками гостро стоїть питання щодо створення дієвої системи управління, яка здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємств і випуск продукції, яка відповідає світовим аналогам.

Дедалі більшого поширення набуває клієнтоорієнтований підхід, за якого виробники товарів і послуг змінюють свою поведінку на ринку і переходять від нарощування обсягів виробництва і продажів до намагання максимально задовольнити потреби клієнта. У сучасних умовах використання процесноорієнтованої системи управління організацією дає змогу отримати відчутні переваги, оскільки система взаємопов'язаних і взаємодіючих бізнес-процесів має кінцеву мету –

створення продуктів або послуг, які мають цінність як для зовнішніх, так і внутрішніх споживачів.

Постійно вдосконалюючи власні бізнес-процеси, підприємство бажає підвищити ефективність власної діяльності. Саме тому даний підхід покладений в основу стандартів системи менеджменту якості, які розроблені з урахуванням досвіду провідних світових компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугують наукові дослідження та практичні розробки закордонних учених, присвячені проблемам управління підприємствами: А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера Г. Емерсона, М. Портера. Питання використання процесного підходу у практиці бізнес-організацій досліджено в роботах Б. Андерсона, А. Уайтхеда, М. Хаммера, Дж. Чампі. Разом із тим багато питань, пов'язаних із теоретико-методологічними аспектами управління бізнес-процесами підприємств, залишаються маловивченими і

дискусійними як в економічній науці, так і в практичній діяльності.

Мета статті полягає у дослідженні питань, пов'язаних із теоретико-методологічними аспектами управління бізнес-процесами підприємств торгівлі.

Вклад основного матеріалу. Проведено історичний генезис теорії управління для виявлення передумов появи процесного менеджменту та його відмінних рис.

На сучасному етапі розвитку теорії і практики виділяють чотири основні підходи до управління.

1. Історичний підхід, який базується на виділенні різних шкіл, а саме:

- а) наукового управління;
- б) адміністративного управління;
- в) людських відносин і науки про поведінку;
- г) науки управління або кількісних методів.

2. Функціональний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю.

3. Системний підхід, за якого організація розглядається як система взаємопов'язаних елементів, таких як люди, структура, завдання і технологія, орієнтований на досягнення певних цілей в умовах мінливого стану зовнішнього середовища.

4. Ситуаційний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Оскільки існує велика кількість чинників, які визначають ситуацію, як у самій організації, так і у навколишньому середовищі, то не існує єдиного для всіх «кращого» способу управління організацією. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даній ситуації.

В основі процесного управління – складного, але ефективного підходу до управління організацією – лежать бізнес-процеси. Процесний підхід як дієвий важіль управління дає змогу знизити накладні витрати і підвищити якість продукції, отримувати важливу інформацію про поточний стан бізнесу і своєчасно приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення. На думку багатьох дослідників, такі

сучасні теоретико-методологічні підходи, як управління якістю, оптимізація та інжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, збалансована система показників, а також ціла низка інформаційних технологій, повною мірою можуть бути використані тільки в умовах застосування процесного управління підприємством.

Процесно-орієнтоване управління прийшло на зміну функціональному, у якому відбувається побудова організації за функціями і рівнями ієрархії. Така організація управління базується на тейлорівському принципі послідовного виконання трудових операцій, тобто трудове завдання ділиться на окремі операції (завдання, етапи) і кожен робочий спеціалізується на виконанні однієї з них.

Ф. Тейлор уважав, що робота може бути виконана найбільш продуктивно, якщо розбити її на прості елементи, і люди, які будуть розподілені керівниками, будуть спеціалізуватися на конкретній частині роботи [1]. Він також вірив у важливу роль управління. «Тільки через більш повну стандартизацію методів, прискорене впровадження кращих досягнень і умов праці, а також посилення кооперації можна забезпечити більш швидке виконання роботи. Обов'язок щодо дотримання стандартів і збільшення кооперації лежить тільки на керівниках» [1]. Природним наслідком цих поглядів у ХХІ ст. стало поширення функціональних організаційних структур.

Із числа раних теоретиків менеджменту не тільки Ф. Тейлор прийшов до такої думки. Аналогічної позиції дотримувався й Анрі Файоль, який уважав, що менеджмент – це сукупність універсальних принципів, яким можна навчити, якщо їх правильно визначити. Він розробив список із 14 принципів, перший з яких стосувався розподілу праці і називався «Принцип поділу праці для того, щоб вести діяльність більш продуктивно».

Функціональна спеціалізація була також центральною темою у Макса Вебера, автора теорії бюрократії. На його думку, бюрократія була найбільш ефективним способом управління складними організаціями. М. Вебер стверджував, що бюрократія перевершує

будь-який інший спосіб у точності, стабільності, строгості дисципліни, надійності, і виділяв шість блоків бюрократії, одним з яких була функціональна спеціалізація.

Будь-яке комерційне підприємство має сенс, якщо воно приносить прибуток. Успішно функціонуючі підприємства, як правило, мають певні конкурентні переваги. Такі підприємства займають міцне положення на товарних ринках, їхня продукція конкурентоспроможна і користується постійним попитом. Вони стежать за змінами кон'юнктури ринку, своєчасно й ефективно відповідаючи на зміни зовнішнього середовища. Отримуючи прибуток, такі підприємства збільшують власний капітал і завжди здатні виконувати свої фінансові зобов'язання, а потреби у фінансових ресурсах для свого розвитку задовольняють, головним чином, за рахунок власних коштів. Разом із тим будь-який продукт (послуга) має певний життєвий цикл у силу того, що має обмежені можливості, які обмежують його подальше існування у первісному вигляді за певним періодом часу [2].

Саме процесний підхід дає змогу врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного виконавця у підвищенні якості кінцевого продукту і, як наслідок, зацікавленість у кінцевому виконанні роботи.

Процеси, які є основою будь-яких організаційних систем, одночасно виступають своєрідними індикаторами ефективності господарської діяльності організації та її конкурентоспроможності. Однак слід пам'ятати, що для забезпечення сталого ефективного функціонування підприємства на довгострокову перспективу необхідно постійно вдосконалювати власні бізнес-процеси.

Ще Адам Сміт уважав, що індустріальне виробництво повинно бути розбите на прості і базові операції, оскільки розподіл праці сприяє підвищенню її продуктивності. Разом із тим теорія бізнес-процесів зародилася всього лише менше тридцяти років тому і, на жаль, не отримала широкого поширення внаслідок негативного ставлення багатьох учених-економістів, а також менеджерів, які

мали сумніви щодо реальних переваг цього підходу. І тільки у зв'язку з масовим упродовженням ідеї «загальної якості» в організаціях парадигма управління бізнес-процесами почала набирати обертів.

На думку Б. Андерсена, для більшості менеджерів єдина мета їхнього трудового життя – це управління своєю функціональною ієрархією. Але робота не рухається вгору і вниз уздовж функціональної ієрархії, вона проходить крізь організацію у вигляді набору бізнес-процесів, які у більшості організацій ніким не управляються і ніхто за них не відповідає [2].

У Великому енциклопедичному словнику під поняттям «процес» (від лат. *processus* – просування) розуміється послідовна зміна явищ, станів для розвитку чого-небудь, а також сукупність послідовних дій для досягнення будь-якого результату. Під час процесу об'єкт або явище переходить зі стану з одними характеристиками (на вході) у стан з іншими (на виході). Таким чином, головною умовою процесу є наявність руху, який застосовується до параметрів, що постійно змінюються, характеристик і структури об'єкта або явища.

Філософські аспекти понять процесу і процесного підходу закладені англійським філософом і математиком А.Н. Уайтхедом (1861–1947 рр.) у праці «Процес і реальність». Зокрема, зазначається, що природа являє собою процес експансивного розвитку з необхідністю переходу від одного стану до іншого. Все, що досягнуто, змінюється, але також і зберігається, оскільки входить у нові стани, які виникають із колишніх.

Уперше поняття бізнес-процесу ввели М. Хаммер і Дж. Чампі у монографії «Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції у бізнесі» [3]. Надалі цій проблемі було присвячено багато праць інших авторів. Різноманіття підходів до визначення «бізнес-процесу» наведено в табл. 1.

Деякі дослідники вважають, що бізнес-процеси, які реалізуються на підприємстві, являють собою комплекс ключових взаємопов'язаних видів діяльності, які споживають ресурси

(матеріальні, фінансові, трудові, інтелектуальні) і в результаті яких підприємство виготовляє певну групу продукції, товарів або послуг, яка має цінність для споживачів [4].

Таким чином, можна виділити основні елементи, на які робить акцент більшість науковців, які визначають сутність бізнес-процесів.

Таблиця 1

Основні підходи до визначення сутності бізнес-процесу

Автори	Визначення
М. Хаммер, Дж. Чампі	Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача
T.N. Daveport, J.E. Short	Набір логічно взаємопов'язаних дій, які виконуються для досягнення певного виходу бізнес-діяльності
T.N. Davenport	Структурована кінцева безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку. Або – специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань у часі і просторі, із зазначенням початку і кінця, точним визначенням входів і виходів. Або – структурований, вимірний набір дій, створений, щоб зробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку
M.E. Porter, V.E. Millar	Сутність, зумовлена через точки входу і виходу, інтерфейси і організаційні пристрої, яка частково включає пристрої споживача послуг/товарів, де відбувається нарощування вартості виробленої послуги/товару
W.E. Deming	Будь-які види діяльності у роботі організації
Е.Г. Ойхман, Е.М. Попов	Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, які починаються з одного і більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту, яка задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю. Або – повний потік подій в системі, які описують, як клієнт починає, веде і завершує використання бізнесу
Е.З. Зіндер	Логічні серії взаємозалежних дій, які використовують ресурси підприємства для створення або отримання у передбачуваному майбутньому корисного для замовника виходу, такого як продукт або послуга
Tele Management Forum	Систематизоване послідовне виконання функціональних операцій, які приносять специфічний результат
ISO/IES	Низка взаємопов'язаних видів діяльності, яка перетворює входи на виходи
В.Г. Єліферов, В.В. Репін	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, які представляють цінність для споживача
К.В. Логінов	Зміна об'єкту процесу шляхом перетворення матеріальних або інформаційних потоків, яке здійснюється функціональними суб'єктами процесу за певною технологією з кінцевою метою створення нової споживчої вартості або доведення споживчої вартості до споживача
Дж. Мартін	Потік цінностей у вигляді безлічі закінчених дій, які створюють певну готову продукцію, яка має споживчу цінність для клієнтів
О.Б. Ульянова	Сукупність взаємопов'язаних технологічних переходів, обмежених у просторі і об'єднаних із метою отримання готового продукту

1. Процес – це сукупність дій.
2. Дії повинні бути логічно взаємопов'язані і послідовні.
3. Процес має вхід і вихід.
4. Результатом процесу є нова споживча вартість або готовий продукт, послуга. Для того щоб рух і розвиток придбали зміст процесу, повинні бути присутні такі елементи:
 - логічний об'єкт, явище (логічна одиниця) – те, що змінюється або знаходиться у процесі (русі, розвитку);
 - тимчасова структура;
 - простір;
 - напрям.

На нашу думку, для визначення сутнісних відмінностей категорії «бізнес-процес торговельного підприємства» необхідно чітко визначитися з основними елементами бізнес-процесу стосовно підприємств торгівлі.

Бізнес-процес, як і будь-який процес, включає основні елементи: власника, відповідального за його виконання, вхід, вихід, управління і ресурси (рис. 1) [5].

Власник процесу – це посадова особа або колегіальний орган управління, який має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу, і несе відповідальність за його результати.

Власник процесу веде управління процесом і є невід'ємною складовою частиною процесу.

Управлінський вплив – правила, технології, процедури або стандарти, якими керується бізнес-процес.

Вхід – матеріал або інформація, яка використовується або перетворюється бізнес-процесом для отримання результату (виходу). Допускається, що бізнес-процес може не мати входу.

Вихід – продукт (послуга) або інформація, які виробляються бізнес-процесом. Слід зазначити, що бізнес-процес без результату не має сенсу.

Ресурси – матеріальний або інформаційний об'єкт, який постійно використовується для виконання процесу, але не є входом процесу.

До ресурсів процесу можуть відноситися: фінанси, інформація, персонал, обладнання, програмне забезпечення, інфраструктура, транспорт, зв'язок. Власник процесу під час планування й управління процесом робить розподіл і перерозподіл ресурсів для досягнення найкращого результату процесу. Інформація одночасно може відноситися до входів і до ресурсів [6].

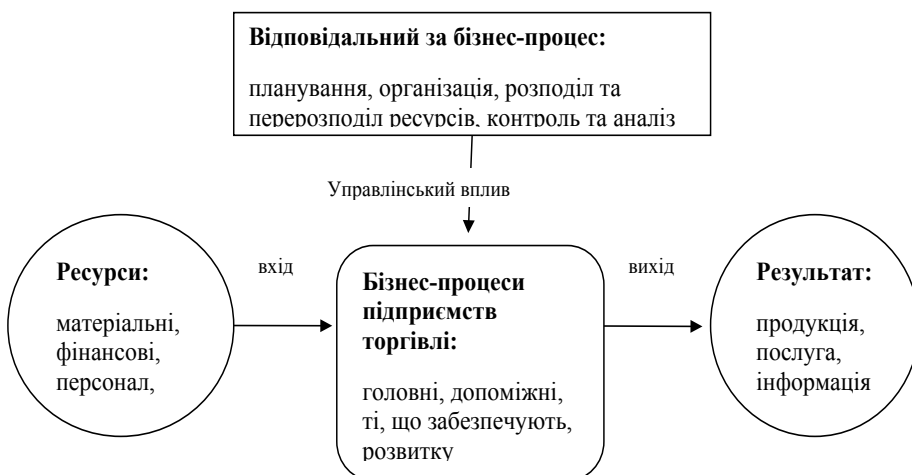


Рис. 1. Структура бізнес-процесу підприємств торгівлі

Висновки. У процесі проведеного дослідження визначено, що для підприємств торгівлі характерні такі бізнес-процеси:

– послідовність технологічно взаємопов'язаних дій;

– як ресурси, що використовуються на вході й які беруть участь у подальшому перетворенні і розвитку, можуть використовуватися сировина, напівфабрикати, готова продукція та торгово-технологічне обладнання, при цьому на виході вони можуть знизити або підвищити свою якість;

– «результат» – продукція, яку отримують на виході, є: ресурсом, який використовується на вході іншого бізнес-процесу, предметом життєвої необхідності і, що особливо

важливо, продукція має стратегічне значення, тому що підтримує продовольчу безпеку країни, від якої безпосередньо залежить якість життєзабезпечення населення.

У зв'язку із цим більш коректним стосовно галузі торгівлі буде таке визначення: бізнес-процес торговельного підприємства – це сукупність послідовних технологічно взаємопов'язаних операцій, які використовують на вході планування ресурсів і організацію дій для вирішення завдань, на виході, застосовуючи принципи контролінгу, які створюють продукцію, що відіграє стратегічну роль у життєзабезпеченні суспільства і представляє цінність для споживачів.

Список використаних джерел:

1. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. Mineola N.Y. : Dover Publications. 2001. 76 p.

2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. Москва : Стандарты и качество, 2003. 272 с.

3. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York : Harper Collins. 1993. 32 p.

4. Фатхутдинов Р.А. Организация производства : учебное пособие ; 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2008. 544 с.

5. Ольшанський О.В. Розробка структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. URL : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/83.pdf (дата звернення: 05.03.19).

6. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 22–26.