

УДК 658.512:330.12

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-46

ШАРКО В.В., НІКІТІШИН А.О.

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

## УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД

*У статті проаналізовано специфіку застосування процесного підходу в управлінні бізнес-процесами підприємства торгівлі. Розглянуто поняття категорій «бізнес-процес», «процесний підхід», охарактеризовано основні методики процесного підходу. Також визначено проблеми та перспективи процесного управління в діяльності вітчизняних підприємств торгівлі. В результаті виконаного аналізу, запропоновано рекомендації, які сприятимуть впровадженню моделі процесного управління підприємством торгівлі.*

*Ключові слова: підприємство торгівлі; роздрібна торгівля, бізнес-процес; торговельно-технологічний процес, процесний підхід.*

SHARKO V., NIKITISHIN A.

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics

## BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE: PROCESS APPROACH

*The article is devoted to the specifics of the application of the process approach in the management of business processes of a trade enterprise in Ukraine. The concept of categories "business process", "process approach" is considered, the basic methods of process approach are characterized. Problems and prospects of process management in the activity of domestic trade enterprises are also determined. As a result of the analysis, recommendations are proposed that will contribute to the implementation of the model of process management of the trade enterprise. Therefore, in order to provide the trade enterprise with a stable profit and reduce costs, it becomes necessary to carry out competent management of business processes, the problem of which does not lose its relevance today.*

*Network forms of trade business organization necessitate organizational changes in the management system. The efficiency and effectiveness of commercial activities are determined by the quality of management decisions, which depend on the management system.*

*The productivity of the trade enterprise is determined by the effectiveness of management in changing external and internal conditions. In modern trade there is a gradual replacement of the functional approach in management to the process approach, which is characterized by systematization and standardization of implemented business processes.*

*As a result of the conducted analysis the recommendations which will promote introduction of model of process management of the enterprise of trade are offered: change of culture of conducting business as a whole; process management contributes to the formation of a new economic thinking of the management of trade enterprises, focused on modern management methods; the application of the process approach requires certain investments; optimization of temporary, material, labor, information resources.*

*Keywords: trade enterprise; retail trade, business process; trade and technological process, process approach.*

**Постановка проблеми.** Будь-який соціально-економічний суб'єкт стійко розвивається, відстоює свої інтереси та є конкурентоспроможним на ринку, якщо прибуток перевищує витрати на забезпечення його бізнес-процесів, тобто господарська діяльність може вважатися ефективною. Через те, для забезпечення підприємства торгівлі стабільним прибутком і скорочення витрат стає необхідним здійснення компетентного управління бізнес-процесами, проблема якого не втрачає своєї актуальності і нині.

Мережеві форми організації торгового бізнесу обумовлюють необхідність проведення організаційних перетворень системи управління. Ефективність і результативність комерційної діяльності визначаються якістю прийнятих управлінських рішень, які залежать від системи управління.

Продуктивність діяльності підприємства торгівлі визначається ефективністю управління в мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах. У сучасній торгівлі відбувається поступова заміна функціонального підходу в управлінні на процесний підхід, який характеризується систематизацією та стандартизацією реалізованих бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання змісту, форм сучасної торгівлі, видового різноманіття її суб'єктів в умовах ринкових механізмів господарювання і забезпечення ефективної організації діяльності торговельних підприємств були предметом дослідження таких провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, як В. Апопій, П. Балабан, Б. Берман, Б. Брагін, Г. Джоунз, М. Леві, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, М. Чорна та ін. Питання управління підприємствами на засадах процесного підходу, реінжинірингу бізнес-процесів підприємств та корпорацій висвітлено в працях Б. Андерсона, Р. Гарднера, М. Портера, М. Хаммера, Н. Харінгтона, Дж. Чампі, А.-В. Шеєра, О. Виноградової, С. Ілляшенка, І. Маркіної, О. Полінкевич, В. Рєпіна.

**Метою роботи** є вивчення специфіки застосування процесного підходу в управлінні бізнес-процесами підприємства торгівлі. Для досягнення поставленої мети необхідно розглянути суть поняття категорій «бізнес-процес», «процесний підхід», дати характеристику основних методик процесного підходу, визначити проблеми та перспективи процесного управління в діяльності вітчизняних підприємств торгівлі.

**Виклад основного матеріалу.** Процесний підхід до управління є базовим принципом стандартів серії ISO 9000, що пояснює актуальність даної проблеми. Згідно ГОСТ Р ISO 90002015, «процес» - сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, що використовують шляхи для отримання наміченого результату\*.

Бізнес-процес підприємства торгівлі - це процес взаємопов'язаних операцій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для удосконалення об'єкта з метою досягнення кращого результату - отримання прибутку, який надає міжфункціональний вплив на структурний підрозділ або окремого працівника підприємства, що задовольняє запити цільового покупця.

Процеси, які здійснюються підприємством торгівлі, поділяють на комерційні та виробничі. У сукупності, процес становить комплекс послідовних операцій, які забезпечують продаж і покупку товарів і рух товару - торгово-технологічний процес [1]. На рис. 1 представлено зміст торгово-технологічного процесу.

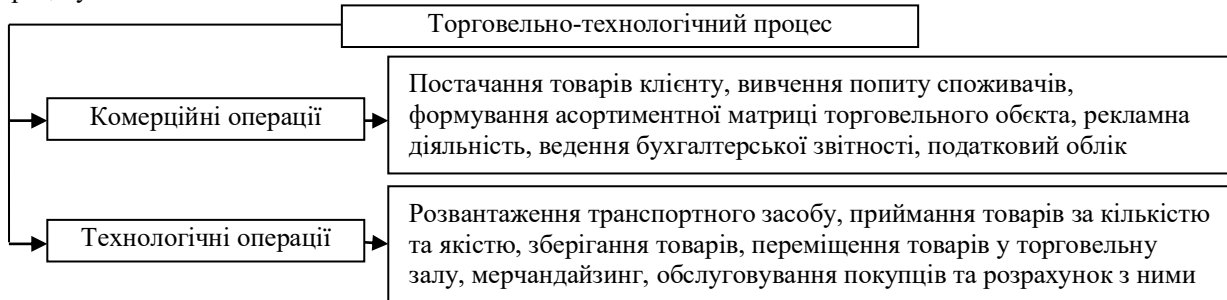


Рис. 1. Суть торговельно-технологічного процесу підприємства торгівлі

Торгово-технологічний процес є визначальним вектором розвитку торгової компанії. Зміст торгово-технологічного процесу визначає форматність торгової компанії, спектр, що надаються торговельних послуг, асортиментну матрицю і якість торговельного обслуговування [2]. Виробнича система роздрібно торгівлі трансформується в торгово-технологічну систему, ефективність функціонування якої забезпечується послідовним характером виконуваних взаємопов'язаних технологічних і торгових операцій [3, 4]. Підвищений рівень конкуренції в торгівлі стимулює впровадження інновацій в організацію торгово-технологічного процесу підприємства торгівлі. Маркетингові технології дозволяють розробляти унікальні торгові пропозиції, орієнтовані на покупців з різним рівнем доходів і вектором споживання. Широко використовувана в торгівлі система споживчого кредитування робить товарну пропозицію більш доступнішою [5]. Циклічність, послідовність і взаємозв'язок технологічних і торгових операцій обумовлює необхідність і доцільність застосування процесного підходу в управлінні підприємством торгівлі [6,7].

Процесний підхід до управління підприємством торгівлі полягає у комплексному взаємозв'язку торгово-технологічного процесу, бізнес-процесів і виробництва (рис. 2).

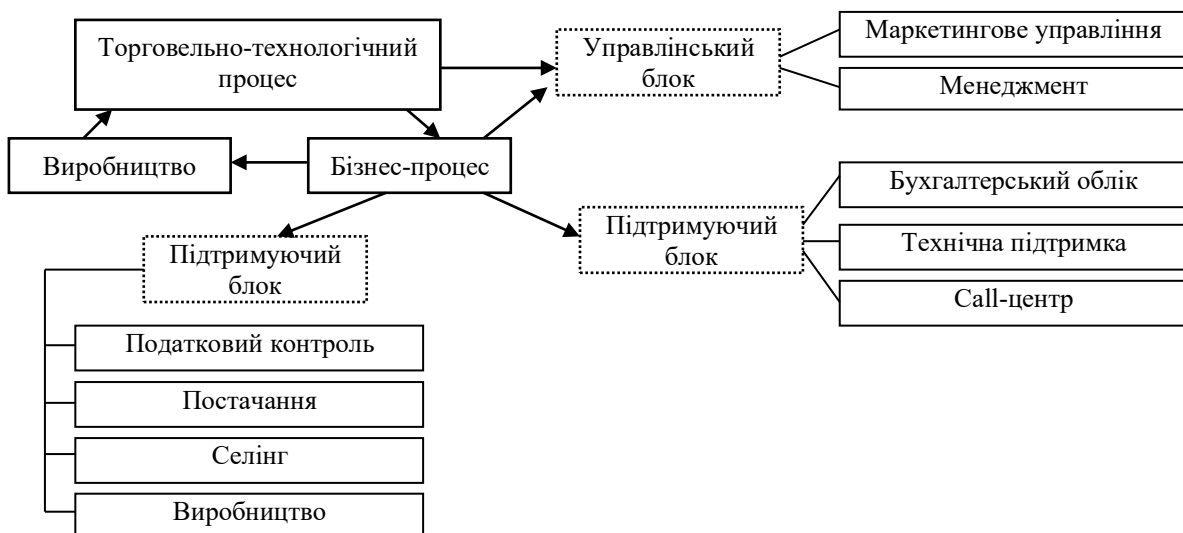


Рис. 2. Взаємозв'язок торговельно-технологічного процесу, бізнес-процесів та процесів виробництва підприємства торгівлі

В основі класифікації бізнес-процесів підприємства торгівлі може використовуватися як системний, так і традиційний підхід. Розглянемо системний підхід, згідно з яким бізнес-процеси поділяються на управлінські, підтримуючі та операційні.

Управлінські бізнес-процеси виконують функції контролю, аналізу, планування, обслуговування клієнтів. У сучасних ринкових умовах управління здійснюється за допомогою введення інноваційних моделей маркетингу і менеджменту: бенчмаркінг, інжиніринг, аутсорсинг та ін. [8].

Підтримуючі бізнес-процеси забезпечують обслуговування торгово-технологічного процесу. Підтримка діяльності підприємства торгівлі здійснює відділ кадрів, бухгалтерська служба, адміністративно-господарська служба та ін. Вони проводять оцифрування даних, використовуючи високотехнологічні інформаційні технології.

Операційні бізнес-процеси відповідають за процес виробництва (у виробничих підприємствах) і в підприємствах торгівлі за доведення товару до покупця. До операційних бізнес-процесів також відносять маркетинг продажу, податковий контроль, постачання, мерчандайзинг. Інноваційним трендом поліпшення операційної надбудови є атмосфера магазину. Атмосфера магазину - це комплекс факторів, що впливають на психологічний стан покупця, орієнтованих на формування позитивного емоційного фону здійснення покупки [9].

Відповідно до думки В. Рєпіна і В. Еліферова [10], існує два види аналізу бізнес-процесів підприємства торгівлі: якісний та кількісний (табл. 1).

Таблиця 1

### Види аналізу бізнес-процесів підприємства торгівлі

Якісний аналіз		Кількісний аналіз	
Назва методу	Зміст	Назва методу	Зміст
Якісний аналіз процесу на основі суб'єктивних оцінок	– проведення SWOT-аналізу; – аналіз проблем процесу; – методика ранжування процесів.	Вимірювання та аналіз показників процесу	– аналіз показників ефективності процесу; – аналіз показників продукту; – аналіз задоволеності клієнтів процесу; – порівняльний аналіз процесу;
Візуальний якісний аналіз графічних схем процесу	– аналіз входів і виходів процесу; – аналіз функцій; – аналіз ресурсів.		– імітаційне моделювання процесу; – ABC-аналіз процесу.
Аналіз стану процесу у відношенні до поставлених вимог	– аналіз стану процесу у відношенні до типових вимог (структура пропонованих вимог до процесу заснована на вимогах стандартів серії ISO 9000); – аналіз стану процесу у відношенні до нормативних актів.		

Необхідно виділити основні методи аналізу, що застосовуються в управлінні бізнес-процесами підприємства торгівлі. Методи управління бізнес-процесами зображена на рис. 3.



Рис. 3. Методи управління бізнес-процесами підприємства торгівлі

Процесний підхід до управління бізнес-процесами - аспект цифрової економіки, так як він націлений на активне застосування інноваційних технологій.

Total Quality Management (TQM) – система загального управління якістю. Методика вимагає орієнтації на клієнта і запити ринку, тому тягне за собою безперервне вдосконалення якості продукції, сервісу, кваліфікації кадрів, підвищення фінансових показників, приріст маржі. В цілому передбачається постійне поліпшення параметрів бізнес-процесу.

Process Integrated Quality System (PIQS) – інтеграція системи якості з бізнес-процесами підприємства. В основі методики закладені принципи спільних зусиль постачальників, покупців, працівників, документообігу та навчання, посилення показників якості, коригування на всіх стадіях бізнес-процесу.

Business Process Management System (BPMS) – комплексна система управління операціями, що супроводжується веденням моделювання, автоматизації, оптимізації на всіх стадіях бізнес-процесу. BPMS передбачає реплікацію комбінації методів з метою підвищення ефективності бізнесу.

Enterprise Resource Planning (ERP) – система управління бізнес-процесами, що характеризується активним застосуванням програмного забезпечення. ERP складається з декількох модулів: продажу (розміщення замовлень, доставка, рахунки); обслуговування клієнтів; корпоративна ефективність і управління; людські ресурси; бухгалтерський облік; розподіл; планування та оптимізація виробничих потужностей і матеріальних ресурсів; закупівлі.

Система управління бізнес-процесами відповідно до стандартів ISO серії 9000 передбачає орієнтацію на кінцевого споживача, безперервне поліпшення параметрів бізнес-процесів, прийняття рішення, заснованого на фактах. Процесний напрям даної системи управління включає в себе впровадження якісних, статистичних та кількісних методів контролю, розробку процедури документообігу бізнес-процесів,

розробку політики у сфері якості. У таблиці 2 виділені основні переваги та недоліки розглянутих процесних моделей управління.

Таблиця 2

### Переваги та недоліки моделей процесного управління бізнес-процесами підприємства торгівлі

Модель управління	Переваги	Недоліки
TQM - система загального управління якістю	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оптимальні умови для перенавчання персоналу;</li> <li>Спрямованість на клієнта;</li> <li>Покращення на всіх стадіях бізнес-процесів;</li> <li>Створення умов для оптимізації функціональної ланцюжка і, як результат, мінімізація витрат;</li> <li>Репутація компанії досягає високого рівня світових стандартів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Корреляційна невідповідність очікуваному результату;</li> <li>Тривалість реалізації.</li> </ul>
PIQS - система якості, інтегрована з бізнес-процесами	<ul style="list-style-type: none"> <li>Інтеграція управління;</li> <li>Можливість для поліпшення закритих бізнес-процесів;</li> <li>Націленість на задоволення потреб клієнта завдяки підвищенню якості продукту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Необхідність у високій кваліфікації працівників;</li> <li>Виникнення ризику механічних помилок;</li> <li>Тривалість реалізації;</li> <li>Висока вартість.</li> </ul>
BPM - системи управління бізнес-процесами	<ul style="list-style-type: none"> <li>Простота перенавчання кадрів;</li> <li>Мінімізація ризику перешкод в бізнес-процесах;</li> <li>Поступове фінансування інновацій;</li> <li>Мобільність;</li> <li>Адаптація до змін ринку.</li> </ul>	Додаткове залучення кваліфікованих фахівців в сфері бізнес-аналітики та програмування.
ERP - комплексна система планування і управління ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> <li>Інтеграція і централізація бізнес-процесів і подальша економія ресурсів;</li> <li>Спрощення процедур прогнозування фінансових показників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Висока вартість;</li> <li>Тривалість реалізації;</li> <li>Виникнення ризику невідповідності бізнесмоделі наявного пристрою підприємства.</li> </ul>
Система управління бізнес-процесами відповідно до стандартів ISO серії 9000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Централізація і стандартизація бізнес-процесів;</li> <li>Імідж підприємства досягає світового рівня.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Неоднозначність в розумінні стандартів;</li> <li>Тривалість реалізації бізнес-моделі.</li> </ul>

Дані таблиці 2 дозволяють зробити висновок, що представлені методики, мають як переваги, так і недоліки застосування. Необхідність використання конкретної методики визначається вмістом реалізованих бізнес-процесів.

Розглянемо проблеми і перспективи переходу до процесного управління в торгівлі. Процесний підхід є загальносвітовою тенденцією та сприяє стандартизації бізнес-процесів, розвитку цифрової економіки, впровадження інноваційних маркетингових технологій.

Керівники підприємств торгівлі не завжди використовують послуги консультантів у сфері бізнес-аналітики. На підставі вищевикладеного виокремимо декілька етапів переходу від традиційної моделі до моделі процесного управління вітчизняними підприємствами торгівлі (рис. 4). Дана модель реалізації процесного управління може бути використана в торгівлі.



Рис. 4. Алгоритм впровадження процесного управління підприємствами торгівлі

Згідно з інформацією, представленою на рис. 4, процесний підхід в вітчизняній економічній практиці включає в себе шість етапів. Перший етап передбачає загальний опис стратегії на стадії задумки. На другому етапі визначається доцільність інвестиційних вкладень у впровадження реалізованої стратегії. Даний етап характеризується низькими результатами і переходить в третій етап, де експерти вивчають світовий досвід і методики процесного управління ключових гравців міжнародного ринку. На четвертому етапі здійснюється аналіз і планування. Тут же логічним є впровадження стандартів серії ISO. Недостатній рівень кваліфікації менеджменту якості і бар'єри інноваційного розвитку - причина призупинення впровадження стратегії процесного управління.

У вітчизняній економіці незначна частка підприємств досягає п'ятого і шостого етапу, де використовується кращий досвід світової практики і досягається модель процесного управління. Українську практику впровадження моделей процесного управління можна охарактеризувати такою послідовністю: постановка цілей, ініціалізація проєкту, повний опис бізнес-процесу і його аналіз. При відсутності швидкого результату керівництво підприємств, як правило, зупиняє роботу в даному напрямку.

Проблеми переходу до процесного управління в підприємствах акумулюються в трьох сферах: теорія, методика, практика. До першої групи належать проблеми, пов'язані з відсутністю достатнього рівня знань в сфері бізнес-моделювання та теоретичної бази. До другої групи належать такі проблеми, як відсутність загальної методики, складність впровадження методик світового досвіду в у вітчизняні підприємства торгівлі, відсутність методичних розробок. До третьої групи відносяться проблеми, пов'язані з практичним застосуванням існуючих методик процесного управління.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** В результаті проведеного аналізу можна відзначити, що рекомендації, які сприятимуть впровадженню моделі процесного управління підприємством торгівлі можуть бути такими:

1. Зміна культури ведення бізнесу в цілому. Відсутність систематизації в організації та управлінні бізнес-процесами; застосування програмних продуктів, призначених для моделювання бізнес-процесів, актуалізує питання організаційної будови та архітектури підприємства торгівлі.

2. Процесне управління сприяє формуванню нового економічного мислення менеджменту підприємств торгівлі, орієнтованих на сучасні методи управління, що дозволяють забезпечувати: сумісність асортименту торгової мережі в асортимент регіону, результативність торговельної діяльності та підвищену культуру обслуговування.

3. Застосування процесного підходу вимагає певних інвестиційних вкладень; оптимізації тимчасових, матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів. Але виконана структуризація цілей і завдань торговельної діяльності, стандартизація бізнес-процесів сприятимуть подальшому економічному зростанню підприємств торгівлі.

### Література

1. Никитина Н.Ю., Шкурко В.Е., Шарова Ю.Е. Организация торговотехнологических процессов. – Екатеринбург: Издво Урал. унта, 2016. – 112 с.
2. Дудаков Г.С. Влияние ассортимента на организацию торговотехнологического процесса в магазине / В сборнике: Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. Сборник трудов научнопрактической и учебной конференции, 2018. – С. 80–83.
3. Стандарт 10 ISO 9001:2000 «Управление бизнес-процессами». Системы управления качеством. Требования: ДСТУ ISO 9001:2001. К. : Держстандарт України, 2001. 13 с.
4. Кольган М.В. Содержание и технологии управления бизнеспроцессами /В сборнике Институциональные императивы развития экономики России, 2016. – С. 48–53.
5. Алькема В. Г. Реінжиніринг бізнес-процесів логістичного комплексу компанії. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №2 (54). С. 126-136.
6. Крымов С.М., Кольган М.В. Анализ приоритетных составляющих инновационного потенциала предприятий // Научотехнические ведомости СанктПетербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2017. – Т. 10. – № 6. – С. 182–194.
7. Радаев А.Е., Левенцов В.А. Системы поэтапного имитационного моделирования производственных процессов // Организатор производства. – 2011. – № 3 (50). – С. 30–33.
8. Красюк И.А., Барбарук А.И., Шейнина М.А. Инновационные маркетинговые технологии в организации розничной торговли // Практический маркетинг. – 2018. – №11 (261). – С. 25–30.
9. Барбарук А.И. Направления совершенствования торговотехнологического процесса посредством применения методов маркетингового управления / В сборнике: Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. Сборник трудов научнопрактической и учебной конференции, 2018. – С. 41–46.
10. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнеспроцессов. – М.: Манн, Иванов Фербер, 2013. – 544 с.

### References

1. Nikitina, N.Yu.; Shkurko, V.E.; Sharova, Yu.E. (2016) Organization of trade and technological processes. Ekaterinburg, Ural University Publishing house, 2016, 112 p.

- 
2. Dudakov, G.S. (2018) The impact of the range on the organization of the trade and technological process in the store. In the collection: Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade. Collection of works of scientific+practical and educational conference, 2018, pp. 80–83.
  3. Standard 10 ISO 9001: 2000 "Business Process Management" (2001). Quality management systems. Requirements: DSTU ISO 9001: 2001. К
  4. Kolgan, M.V. (2016) Content and technology of business process management. In the collection: Institutional Imperatives of Development of Russian Economy, 2016, pp. 48–53.
  5. Alkema, V. G. (2019). Reinzhyrnyh biznes-protsesiv lohistychnoho kompleksu kompaniyi [Reengineering of business processes of the logistics complex of companies]. Vcheni zapysky Universytetu «KROK» - Introduced records KROK University, 2 (54), 126-136.
  6. Krymov, S.M.; Kolgan, M.V. (2017) Analysis of the priority components of the innovation potential of enterprises. Scientific and technical statements of the St. Petersburg State Polytechnic University. Economics, 2017, Vol. 10, No 6, pp. 182– 194.
  7. Radaev, A.E; Leventsov, V.A. (2011) Systems of phased simulation of production processes. Organizer of production, 2011, No 3, pp. 30–33.
  8. Krasnyuk, I.A.; Barbaruk, A.I.; Sheinina, M.A. (2018) Innovative marketing technologies in the organization of retail trade. Practical marketing, 2018, No 11, pp. 25–30.
  9. Barbaruk, A.I. (2018) Directions of improvement of the trade and technological process through the use of models of marketing management. In the collection: Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade. Collection of works of scientific+practical and educational conference, 2018, pp. 41–46.
  10. Repin, V.V.; Eliferov, V.G. (2013) Process Approach to Management. Business process modeling. Moscow, Mann, Ivanov, Ferber Publ., 2013, 544 p.

Надійшла / Paper received : 16.07.2020  
Надрукована / Paper Printed : 28.09.2020