

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний біотехнологічний університет

О. В. Ольшанський, О. В. Смігунова

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ТА
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

Монографія

Харків

Друкарня Мадрид

2023

УДК [640.4:005](02.064)
О-56

Рекомендовано до друку вченою радою Державного біотехнологічного університету, протокол № 5 від 28 грудня 2022 року

Рецензенти:

д .е. н., проф. Величко О. П. (Дніпровський державний аграрно-економічний університет);

д .е. н., проф. Валінкевич Н. В. (Поліський національний університет)

Ольшанський О. В., Смігунова О. В.

О-56 Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія / О. В. Ольшанський, О. В. Смігунова. Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 160 с.

ISBN 978-617-8254-12-4

У монографії висвітлено теоретико-методологічні засади і практичні рекомендації з процесного управління підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства. В роботі розкрита теорія та еволюція процесного управління підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства. Розроблені концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства.

Призначено для науковців, викладачів, аспірантів, магістрів, студентів, фахівців сфери управління підприємствами торгівлі та готельно-ресторанного господарства.

УДК [640.4:005](02.064)

Розглянуто на засіданні Науково-методичної ради факультету менеджменту, адміністрування та права Державного біотехнологічного університету, протокол № 1 від 22 вересня 2022 року.

© Ольшанський О. В., Смігунова О. В., 2023

© Державний біотехнологічний університет, 2023

© ТОВ «Друкарня Мадрид», 2023

ISBN 978-617-8254-12-4

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ТА ЕВОЛЮЦІЯ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Генезис процесного управління підприємством	8
1.2. Теоретико-методичні засади процесного управління	24
1.3. Процесне управління у сучасних організаційно-економічних системах	50
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	68
2.1. Сучасний стан, особливості та перспективи розвитку торгівлі в Україні	68
2.2. Особливості застосування процесного підходу в управлінні підприємствами торгівлі та готельно-ресторанного господарства	87
2.3. Концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства	112
ВИСНОВКИ	133
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	139
ДОДАТОК	155

ВСТУП

Процеси глобалізації та інтеграції економіки України у світове господарство докорінно змінили економічні умови функціонування вітчизняних підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства які характеризуються підвищеною нестабільністю, невизначеністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках. З огляду на це перед підприємствами торгівлі та готельно-ресторанного господарства постають питання впровадження нових інструментів і методів управління торговельно-виробничими процесами. В теперішній час у світі спостерігається інтенсивний розвиток методів управління бізнес-процесами підприємств. Для ефективного управління бізнес-процесами, необхідно постійно здійснювати моніторинг їх стану та результативності, оскільки будь-які зміни в умовах або результатах діяльності бізнес-процесів пов'язані з певною альтернативою управлінського рішення. Для визначення стану бізнес-процесів необхідні відповідні критерії та методики вимірювання. На основі вимірювання й аналізу результативності управління бізнес-процесами підприємств мають бути розроблені заходи для їх удосконалення з використанням відповідних механізмів та інструментів. Отже, для підвищення ефективності управління та досягнення головних цілей підприємствам торгівлі та готельно-ресторанного господарства необхідно удосконалювати систему управління бізнес-процесами за допомогою процесного підходу.

Вочевидь, проблеми удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства в умовах конкуренції та глобалізації економіки є актуальними та потребують подальшого дослідження і вирішення. Сучасний стан вітчизняної економіки, складність і висока динамічність зовнішнього середовища, вимагають від підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства постійного розвитку, реалізації свого потенціалу на основі застосування сучасних теорій і методів управління, які відповідають сформованим економічним умовам.

Світовий досвід і дослідження у сфері управління підприємствами торгівлі та готельно-ресторанного господарства свідчать, що для підтримки сталого розвитку підприємствам торгівлі та готельно-ресторанного господарства, конче важливо, застосувати систему новітніх інноваційних теорій і методологій управління. Одним з таких наукових напрямків є теорія процесного управління. Процесний підхід запропоновано західними економістами і отримав значне поширення у розвинених країнах на ньому базується цілий ряд концепцій управління. Такі сучасні теоретичні та методологічні підходи, як управління якістю, оптимізація та інжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, збалансована система показників, а також цілий ряд інформаційних технологій у повній мірі можуть бути використані тільки за умови процесно-орієнтованого управління підприємством.

У той же час результати українських реформ останніх десятиліть показали, що дослідження і розробки зарубіжних вчених з проблем економіки та управління не можуть бути перенесені у чистому вигляді на вітчизняні умови в силу ряду відмінностей економічних і соціальних систем. Саме цим зумовлена актуальність наукових досліджень з проблем адаптації світових підходів до управління у сучасних умовах господарювання.

Різні аспекти багатогранної комплексної проблеми ефективності економіки, організації, планування і управління на різних рівнях її формування, в тому числі і на рівні підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства, глибоко вивчені і широко висвітлені в економічній літературі. Так, проблеми удосконалення системи управління підприємства, підвищення його ефективності у різні періоди часу розглядалися у працях провідних вітчизняних та іноземних теоретиків і практиків І. Ансоффа, В. Гросул, Т. Давенпорта, Е. Демінга, П. Друкера, Г. Емерсона, Н. Краснокутської, А. Маршалла, М. Мескона, М. Портера, Г. П'ятницької, Д. Сінка, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля, Л. Яцуна та ін. Новим імпульсом щодо досліджень шляхів підвищення ефективності управління розвитком підприємств послужила теорія процесного управління підприємством, що знайшла своє відображення у

працях зарубіжних і вітчизняних авторів Б. Андерсона, І. Беккера, А. Бйорна, І. Боргіані, В. Брокке, М. Веске, О. Виноргадової, Р. Гарднера, А. Горднова, В. Ільїна, Дж. Келлі, Ю. Ліпунцова, К. Логінова, В. Мединського, Л. Оголева, Е. Ойхмана, Дж. О'Шонессі, В. Павлової, В. Рєпіна, М. Робсона, М. Ротера, М. Світкіна, А. Уайтхеда, В. Фомічова, М. Хаммера, Н. Харінгтона, Дж. Чампі, К. Шухарта.

Разом з тим багато питань, пов'язаних з теорією і методологією процесного управління підприємствами торгівлі та готельно-ресторанного господарства, залишаються недостатньо вивченими і дискусійними як в економічній науці, так і на практиці. Існуючі на даний момент вітчизняні і зарубіжні дослідження у даній області поки не мають єдиної концепції, комплексно охоплюють різні напрямки, методи, критерії та фактори економічного розвитку підприємств на основі процесного підходу до управління. Вирішення поставлених завдань визначає актуальність дослідження як у теоретичному, так і у практичному плані.

Метою монографії є висвітлення теоретико-методологічних засад та практичних рекомендації щодо процесного управління підприємствами торгівлі та готельно-ресторанного господарства.

У першому розділі роботи «Теорія та еволюція процесного управління підприємством» досліджено генезис процесного управління підприємством, обґрунтовано теоретико-методологічні засади процесного управління, з'ясовано роль і місце процесного управління в сучасних організаційно-економічних системах.

У другому розділі роботи «Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі» досліджено сучасний стан, особливості та перспективи розвитку роздрібної торгівлі в Україні, з'ясовано особливості застосування процесного підходу в управлінні підприємствами торгівлі, визначено концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі.

Наукова новизна та практична значущість викладених у монографії результатів наукових досліджень полягає у розробці теоретико-методологічних засад, науково-методичних та практичних рекомендацій щодо процесного управління підприємствами торгівлі та готельно-ресторанного господарства.

Автор сподівається, що монографія буде уявляти інтерес для науковців, які досліджують проблеми процесного управління підприємствами торгівлі та готельно-ресторанного господарства, буде корисна керівникам, власникам та спеціалістам підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства, а також студентам управлінських та економічних спеціальностей, підприємцям.

РОЗДІЛ I

ТЕОРІЇ ТА ЕВОЛЮЦІЯ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Генезис процесного управління підприємством

Розвиток науки і техніки у певний історичний момент поставило перед людиною проблему неможливості та неефективності виконання складної роботи одному. Вирішення даної проблеми було знайдено у створенні підприємств, які об'єднують зусилля і погоджують діяльність людей.

Під час зростання промислового виробництва відбувалося збільшення розмірів підприємств, а також збільшення числа працівників, які працюють на одному підприємстві. Відбулось ускладнення робочих операцій, що у свою чергу, призвело до розподілу праці та спеціалізації і стало недоцільно утримувати універсальних робітників. У певний час це спричинило створення на підприємствах відділів з працівників споріднених спеціальностей.

Класик економічної думки А. Сміт у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» ще у 1776 році обґрунтував ефективність поділу праці. За Смітом, «... значне збільшення кількості роботи, яку може виконати у результаті поділу праці однакова кількість робітників, залежить від трьох різних умов: по-перше, від збільшення вправності кожного робітника; по-друге, від заощадження часу, яке зазвичай втрачається на перехід від одного виду праці до іншого; і, нарешті, від винаходу великої кількості механізмів, які полегшують і скорочують працю, що у підсумку дозволяє одній людині виконувати роботу за декількох чоловік» [112, с. 9].

Протягом ХІХ ст. і першої половини ХХ ст. розвиток промисловості та бізнесу базувався на принципах поділу праці, які були сформульовані А. Смітом.

Розвиток техніки і технології призвів до організації серійних, багато серійних, масових і автоматизованих виробництв. Все той же технологічний прогрес з плином часу змінював характер праці фахівця, зайнятого на

виробництві. Праця людини на конкретному робочому місці стала включати все більше елементарних операцій за рахунок механізації і автоматизації їх виконання. Сьогодні на більшості сучасних виробництв працівник уже не виконує одну елементарну операцію, а управляє технологічним процесом або його частиною.

Слід зазначити, що дані зміни не суперечать принципам поділу праці, які запропонував А. Сміт, а враховують перераховані вище умови його ефективності, якщо під розподілом праці на виробництві розуміти спеціалізацію працівника пов'язану, не з виконанням елементарних операцій, а на виконанні або контролі автоматизованого виконання технологічних процесів (ряду операцій).

Збільшення розмірів підприємств, а також їх розвиток привели до появи нової генерації фахівців, які безпосередньо не зайняті у процесі виробництва, але управляють ним. З'явився новий фахівець – менеджер [93]. При цьому організація трудових операцій менеджера з самого початку інтуїтивно будувалася на принципах поділу праці, які були сформульовані ще А. Смітом. Менеджери, які виконували прості види управлінських робіт, об'єднувалися у функціональні відділи. З розвитком науки, виробництва, суспільних інститутів змінювалися підходи щодо вирішення завдань управління.

Менеджмент, як наука про управління, сформувався у період так званого класичного напрямку (XIX – початок XX ст.). Появу і стрімкий розвиток наукових ідей менеджменту пов'язують з ім'ям Ф. Тейлора, хоча про проблеми і завдання управління писали і раніше, наприклад, підприємці Дж. Уотт і М. Бультон, соціаліст-утопіст Р. Оуен, професор Ч. Бебедж [122, с. 5]. Світова наукова спільнота вважає засновником сучасного менеджменту Ф. Тейлора. Однак не будь Тейлора, їм би став Файоль, Емерсон або хто-небудь інший. Справа у тому, що до моменту виникнення школи наукового менеджменту ідея наукової організації праці була актуальною і конче необхідною. Впровадження технічного прогресу та використання машинного виробництва на підприємстві вимагало стандартизацію та уніфікацію всього виробничого процесу.

Подальший зріст ефективності виробництва залежав від процесів економії та раціоналізації використання трудових, фінансових та просторових ресурсів. Характерно, що у зв'язку з цим, класики менеджменту прийшли до створення теорії менеджменту у результаті власної практичної діяльності, коли вони у якості інженерів і адміністраторів спочатку «навмання», звичайним емпіричним шляхом, прийшли до своїх відкриттів, а потім сформулювали їх теоретично [122, с. 5,6].

До Ф. Тейлора трактування дефініції «менеджмент» було абсолютно різномірним і різні дослідники вкладали у це поняття абсолютно протилежні значення. Він перший хто надав цьому поняттю якісну характеристику «організації виробництва» або, якщо брати більш широкий аспект, «раціональної організації взагалі». Його головна заслуга полягає у тому, що він (як засновник школи наукового управління) розробив методологічні основи нормування праці, стандартизував робочі операції, впровадив у практику наукові підходи щодо підбору та розподілу робочих, впровадив стимулювання праці, сформулював принципи управління працею робітників [78, 150].

Подальшу реалізацію і розвиток ідеї Ф. Тейлора одержали на початку ХХ ст. на підприємствах відомого американського підприємця Г. Форда, який запропонував свої організаційно-технічні принципи управління. Головні ідеї Г. Форда, які пов'язані з вдалим управлінням підприємствами величезного масштабу, кооперацією, масовим виробництвом, стандартизацією, конвеєрною системою розподілу праці, постійним удосконаленням управління актуальні і у сучасних економічних умовах. Істотний внесок в теорію і практику управління був зроблений інженером-механіком Г. Емерсоном, якому належить відкриття найважливіших принципів підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Аналіз і проведення експериментів дозволили сформулювати загальні принципи і методи, за якими можна було навчити працівників ефективному виконанню конкретних завдань. Але для того, щоб менеджмент став однією цілою теорією, було необхідно об'єднати отримані інженерами розрізнені результати досліджень у єдину концепцію [89, 93]. Можна вважати, що

подальше формування і розвиток менеджменту, як науки, відбувався за напрямом створення наукових шкіл, основу якого склали теорії та принципи, які були розроблені класиками менеджменту.

Різновидом школи наукового управління є класична (адміністративна) школа, яка сформувалася у період 1910-1930 рр. Представники цієї школи почали розробляти підходи щодо удосконалення управління організацією в цілому і створювати основи організації управлінської праці. Основоположником класичної школи є видатний підприємець, французький інженер А. Файоль, який запропонував формалізований опис роботи керуючих в організаціях і сформулював відомі 14 принципів адміністративного управління, що лежать в основі багатьох сучасних концепцій менеджменту.

Основний внесок представників адміністративної школи полягає у тому, що вони розглянули управління, як універсальний процес, який складається з декількох взаємопов'язаних функцій, виклали своє розуміння функцій управління, сформулювали систематизовану теорію управління організацією (шляхом розподілу організації на підрозділи, які виконують основні функції – виробництво, фінанси, збут), виділили управління, як особливий вид діяльності.

Соціально-психологічний підхід щодо управління дав початок виникненню двох взаємопов'язаних шкіл – школи людських відносин (1920-1950 рр.) і школи поведінкових наук (1950 р. – по теперішній час). Значну роль у створенні школи людських відносин зіграли так звані хоторновські експерименти, які проводилися на підприємствах компанії «Вестерн Електрик» у американському місті Хоторн під керівництвом завідувача відділенням промислових досліджень Гарвардського університету Джорджа Е. Мейо.

Філософія школи людських відносин вимагає створення нових засобів підвищення продуктивності праці, таких як: професійна освіта робітників, групові рішення, паритетне управління, гуманізація праці. На відміну від властивих класичній теорії управління формалізації організаційних процесів і побудові чіткої ієрархії підпорядкованості. Саме Мейо ввів поняття «соціальна людина» на противагу «людині економічній», підкресливши тим самим

необхідність розробки не тільки організаційно-розпорядчих та економічних, а і соціально-психологічних методів управління.

Подальшим розвитком школи людських відносин стала так звана школа поведінкових наук (А. Маслоу). Школа поведінкових наук допомогла працівнику усвідомити свої власні можливості, таким чином, сприяла зростанню ефективності організацій за рахунок зростання ефективності використання людських ресурсів.

При розвитку цієї моделі увага концентрувалася на одному внутрішньому факторі – людському ресурсі і підпорядкуванні йому всіх інших факторів виробництва, що істотно обмежувало можливості пошуку інших резервів підвищення продуктивності й ефективності організації. Тим часом управління ускладнювалось ринковим виробництвом, вимагало цілком певних дій і відповідей на конкретні питання практики. Складався емпіричний, що йде від практики, підхід до управління, в основі якого лежала ідея про те, що управлінська діяльність – це особлива професія, а головна ідея «емпіриків» полягала в тому, що робити з себе керівника потрібно самостійно, збагачуючись власним і чужим досвідом. Прагнення максимально наблизити теоретичні дослідження до практики знайшло своє відображення у підході щодо визначення принципів управління, які формулювалися у вигляді вказівок, інструкцій, зразкових статутів менеджерської діяльності.

Логіка промислового (індустріального) розвитку привела теоретиків управління першої половини ХХ ст. до сприйняття організації з позицій закритої системи. Головний фактор успіху і конкурентоспроможності такої організації – зростання масштабів виробництва і послуг, а основне завдання управлінців полягає в ефективному використанні всіх видів ресурсів і зростанні продуктивності праці.

Розвиток науково-технічного прогресу у середині ХХ ст., який базувався на значних здобутках у галузі науки і техніки, призвів до серйозних структурних змін у світовій економіці. Провідну роль стали грати галузі, які безпосередньо задовольняють потреби людей і засновані на прогресивних

технологіях. Життєздатність бізнесу стала визначатися його гнучкістю, динамічністю та адекватністю до вимог навколишнього середовища. У другій половині ХХ ст. країни-лідери проявили ознаки початку переходу до періоду постіндустріального, інформаційного розвитку [89, 93].

Менеджмент досяг більш глибокого розуміння взаємодії і взаємозалежності організаційної структури і зовнішнього середовища і використання для розробки альтернативних рішень інформаційної системи обробки соціально-економічної інформації. З'явилися школи і наукові напрямки, які обґрунтовують нові теоретичні підходи до управління. Серед них відзначимо теорії прийняття рішень і кількісного підходу (початок розробки 50-60-і рр.), ситуаційний підхід (60-і рр.), теорії стратегії (70-і рр.), інновації та лідерства (80-90-і рр.). Незважаючи на їх відмінності, всі ці теоретичні підходи об'єднує той факт, що вони розглядають організації, як відкриті системи з наступними характерними рисами [89, 93]:

- підприємство це відкрита система, яка розглядає в єдності фактори внутрішнього і зовнішнього середовища;
- підприємство орієнтується не на обсяги випуску, а на якість продукції і послуг, які направлені на задоволення попиту споживачів;
- ситуаційний підхід щодо управління, це визнання важливості, швидкості та адекватності реакції, яка забезпечує адаптацію до умов існування фірми, при якій раціоналізація виробництва стає другорядною;
- система управління орієнтується на підвищення ролі організаційної культури і нововведень, на мотивацію працівників і новий стиль керівництва;
- головне джерело доданої вартості – люди, які володіють знаннями, і умови для реалізації їх потенціалу.

Проведений аналіз сучасних тенденцій розвитку підприємств показав, що наприкінці 90-х рр. ХХ ст. у менеджменті, як науці відбулись якісні зміни. На значні структурні перетворення вплинуло швидке оновлення номенклатури товарів і послуг, зміна структури ринків і реалізованої на них продукції, а також інтернаціоналізація та глобалізація виробництва. З даного моменту

одним з нових і плідних напрямків у сучасному менеджменті є теорія процесного управління (процесний підхід до управління).

Перш за все необхідно відзначити, що представлений вище аналіз основних етапів розвитку менеджменту як науки показує еволюційний характер його розвитку, який безпосередньо залежить від розвитку інститутів суспільства. Не є винятком і процесний підхід щодо управління. Дійсно, основні ідеї процесного підходу, які були сформульовані західними економістами у кінці минулого століття, були закладені ще класиками менеджменту.

Так А. Файоль (1841-1925), на думку американських істориків менеджменту, є найбільш значною фігурою, яку Європа дала науці у першій половині ХХ ст. [122, с. 20], розкриваючи питання щодо проходження процесів в управлінні та їх взаємодії з функціональною ієрархією, зазначає, що «помилкою є ухилення без потреби від ієрархічної колії; але набагато більша помилка – проходження по ній, коли це може загрожувати небезпекою підприємству ... І якщо службовцю доводиться, не маючи можливості дізнатися думку керівника підприємства, самому робити вибір між двома процесами, – у нього має бути достатньо мужності і досить почуття незалежності, щоб вибрати той, який зумовлений загальними інтересами. Але для того, щоб у нього був подібний настрій, треба, щоб він до цього був заздалегідь підготовлений і щоб його керівництво подавало йому подібні приклади. Приклад повинен йти зверху» [122, с. 36].

Взагалі, проходження процесів в управлінні, націленість на виконання «горизонтальних» процесів, а також створення найбільш ефективних для фірми варіантів процесу є основоположними ідеями даного напрямку у менеджменті. Початком практичного втілення процесного підходу щодо управління можна вважати методологію TQM (загальне управління якістю). Відповідно до цієї концепції, одним з етапів організації системи контролю якості на підприємстві є створення стандартів підприємства, свого роду інструкцій і регламентів щодо виконання процесів. Деякі з перших ідей, які закладені в основу TQM, були

запропоновані ще на початку ХХ ст. Наприклад, Г. Емерсон у своїй праці «Дванадцять принципів продуктивності» (1912 р.) запропонував, у числі інших, принцип створення на підприємстві «написаних стандартних інструкцій».

За Г. Емерсона, «збірник стандартних написаних інструкцій – це кодифікація законів і практики підприємства. Всі ці закони, звичаї і практичні прийоми повинні бути ретельно обстежені компетентним і висококваліфікованим працівником, а потім ним же внесені у письмовий перелік». Автор вказує на той факт, що «з'ясувати дійсну, фактичну практику підприємства – це важка справа і вимагає багато часу, бо різні працівники ... можуть мати самі різні погляди і теорії, тоді як справжня практика, не рахуючись з цими поглядами, постійно змінюється щомісяця.

Наша мета повинна бути не у тому, щоб з'ясувати, що вважається практикою підприємства, а у тому, щоб з'ясувати, яка ця практика на ділі. Досягаючи цієї мети, потрібно погодити всі суперечності, викинути все зайве і поповнити те, що залишиться, необхідним додаванням» [122, с. 201-202].

Висловлюючись сучасною мовою, Г. Емерсон запропонував розробити управлінські стандарти, створити моделі процесів управління на підприємстві і навіть провести їх поліпшення. Сьогодні ці вимоги, у числі інших, активно застосовуються при створенні систем управління якістю підприємства та описані у відповідних міжнародних та державних системах сертифікації.

Більшість наукових праць, посвячених питанням управління підприємством, а тим більше методам, які пов'язані з процесним управлінням, наприклад [7, 17, 27, 53, 62, 63, 100, 133], в тій чи іншій мірі спираються на положення, які були висунуті на початку 90-х рр. минулого століття М. Хаммером і Дж. Чампі у праці «Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції у бізнесі» [142]. Слід зазначити, що дана праця на новому витку історії менеджменту повторює спробу створення наукового пояснення отриманих на практиці результатів.

Запропонована М. Хаммером і Дж. Чампі концепція процесного управління підприємством на основі реінжинірингу бізнес-процесів (Business

Process Reengineering – BPR) виникла в рамках класичної школи, але висувалася авторами їй на противагу, за що піддалася активній і конструктивній критиці [131]. Автори концепції визначили BPR як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність». Ключовими в їх визначенні були слова «фундаментальне» і «радикальне», тобто дещо революційне, що повністю відповідало назві книги: «Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції у бізнесі» [142].

Зараз М. Хаммер прямо визнає помилковість цих суджень, наполягаючи на необхідності звернення уваги керівників на процеси, що протікають у компанії, і на необхідності побудови управління саме навколо процесів, а не окремих, спеціалізованих функцій. Причому це нове управління не обов'язково повинно супроводжуватися радикальною зміною процесів. Головне – сконцентрувати на них увагу [132].

Основною заслугою авторів є спроба теоретичного обґрунтування розроблених і використаних ними на практиці організаційних підходів щодо вирішення завдання показу функцій управління взаємопов'язаними, а не незалежними один від одного. Використання запропонованої концепції дозволяє не в теорії, як у А. Файоля та інших представників класичної школи, а на практиці націлити менеджерів на управління процесами, їх постійне удосконалення з використанням спеціально створених методів моделювання та оптимізації. Слід зазначити, що сама можливість вирішення даного завдання стала можлива перш за все завдяки бурхливому розвитку в останні два десятиліття інформаційних технологій. Сучасні інформаційні системи управління на підприємстві дозволяють не тільки автоматизувати рутинні операції, але і управляти потоками інформації, забезпечуючи в першу чергу виконання циклу управління процесами (планування – організація робіт – контроль виконання – регулювання) у суворій відповідності щодо моделей самих процесів.

Статистика успішних впроваджень процесного підходу на підприємствах дозволила останнім досягти значних успіхів у вирішенні таких найважливіших завдань постіндустріального періоду розвитку виробництв, як підвищення ефективності процесів управління і забезпечення їх гнучкості; реальна, а не декларована орієнтація на клієнта.

У теоретичному плані появі концепції процесного управління передувало обґрунтування трьох важливих ідей.

Перше, П. Друкер, один із класиків сучасної теорії менеджменту, у [22, 23, 24] показав, що у кінці ХХ ст. у зв'язку з революцією в інформаційних технологіях та інтернаціоналізацією бізнесу відбуваються принципові зміни в його організації.

Друге, розвитку процесного управління як теорії багато в чому сприяли результати досліджень у галузі стратегічного управління. Сукупність методів і принципів стратегічного менеджменту як самостійна концепція сформувалася і отримала визнання в останні десятиліття, хоча її основи були закладені в наукових працях зарубіжних дослідників кілька десятиліть тому. Так, фундаментальна праця одного з основоположників теорії І. Ансоффа «Нова корпоративна стратегія» [2] вийшла у світ у 1965 р. У роботах зі стратегічного менеджменту доводиться, що у новій ситуації мова йде про управлінську революцію, яка вимагає цілеспрямованого планування стратегічних змін, нової стратегії менеджменту. У загальному вигляді суть положень авторів, які розвивають цю теорію [9, 33], можна звести до наступного:

- відмова від виробничого раціоналізму систем управління, орієнтованих на ринок і виробництво;
- ситуаційний підхід щодо управління, коли організація формується, як реакція на вплив зовнішнього середовища;
- визнання людини головним ресурсом, від якої залежить ефективність підприємства.

Нарешті, третьою передумовою появи концепції процесного управління є розробка поняття бізнес-процесу як основи ефективного управління і створення

раціональної бізнес-системи. М. Хаммер і Дж. Чампі [142] визначили бізнес-процес як «сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, і у результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, який представляє цінність для споживача».

Призначення кожного бізнес-процесу полягає у тому, щоб запропонувати споживачеві (клієнту) товар або послугу, тобто продукт, який задовольняє його за вартістю, сервісом і якістю. Під визначенням споживач потрібно розуміти різні речі. Це може бути кінцевий споживач вашого товару/послуги, а може бути й проміжний споживач, для якого ваш товар є напівфабрикатом або сировиною, яка у подальшому буде підлягати переробці, або іншими словами, буде створюватись нова додана вартість.

Структурно-логічна модель бізнес-процесу, за умови визначення стратегічної мети і структури перетворень, повинна передбачати зміну певних структурних елементів системи, а саме організаційної структури управління, процесу підготовки та прийняття управлінських рішень, аналізу та управлінського обліку, процесу підготовки, прийняття та виконання функцій управління. Компанія перетворюється у систему взаємопов'язаних блоків, кожен з яких може змінюватись, а у разі необхідності, розширюватись самостійно на модульній основі.

На відміну від прийнятих уявлень, які базуються на суворому дотриманні послідовності процесів, процесне управління може бути представлено у вигляді системних дій, які дозволяють виділити кілька основних (провідних) процесів, ефективність яких не може бути підвищена традиційним шляхом. Провівши їх реорганізацію і адаптувавши систему щодо змін, можна приступити до удосконалення інших процесів.

Застосування для управління діяльністю та ресурсами організації системи взаємопов'язаних процесів може називатися процесним підходом [81,100]. Процесне управління бізнесом засноване на тому, що на перше місце ставиться клієнт, а бізнес-процеси забезпечують задоволення його потреб [54, 77]. У

роботі [13, 71] показано, що управління процесами характеризується тим, що воно:

- фокусується на управлінні процесами, а не на управлінні відділами (відділеннями);
- включає первинні, вторинні та робочі процеси (або під процеси);
- прагне оптимізувати показники всієї системи;
- забезпечує вивчення передового досвіду;
- фокусується на задоволенні споживачів;
- гарантує безперервне поліпшення;
- являє собою спосіб управління компанією.

Наявність власного предмету досліджень є найважливішою умовою формування нової, окремої галузі наукових знань. Контури предметного поля наукової дисципліни процесного управління можна описати через основні, характерні для неї, акценти на:

- уявлення та аналіз підприємства крізь призму моделей процесів управління;
- створення механізмів управління підприємствами, які орієнтовані на аналіз та постійне удосконалення бізнес-процесів;
- розкриття провідної ролі менеджменту підприємства у підвищенні його ефективності, на основі процесного управління.

Можна виділити суттєві відмінності між традиційним (функціональним) і процесно-орієнтованим управлінням (таблиця 1.1).

В першу чергу для процесно-орієнтованого управління підприємством процесами є всі види робіт підприємства взагалі, у тому числі рутинні і роботи, які повторюються. Інша істотна відмінність полягає у відсутності (або у різкому скороченні кількості) на підприємстві нового типу менеджерів середньої ланки, які несуть відповідальність за те, що і яким чином робиться у їх функціональній області. Відповідальність перед вищим керівництвом несе керівник (власник) процесу. Власник процесу разом з вищим керівництвом підприємства визначають загальну вартість процесу. Вище керівництво підприємства

координує і контролює виконання різних процесів на рівні підприємства і займається налагодженням взаємодії між цими процесами.

Таблиця 1.1

Відмінності між традиційним (функціональним) і процесно-орієнтованим управлінням

№ з/п	Види управління	Типовий набір практичних завдань (функцій, бізнес-задач)
1.	Традиційне (функціональне)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планування. 2. Організація. 3. Мотивація. 4. Контроль.
2.	Процесно-орієнтоване	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимізація організаційної структури з метою зниження управлінських витрат і підвищення керованості операційної діяльності. 2. Розробка системи стратегічних і операційних цілей управління підприємством і показників їх досяжності з метою впровадження системи стратегічного управління від технологічної необхідності. 3. Виділення, оптимізація та графічний опис системи бізнес-процесів підприємства з метою подальшого ефективного впровадження автоматизованих систем менеджменту (ERP, CRM), стандартизації бізнес-діяльності з обліковими і управлінськими завданнями. 4. Розробка системи кількісних оцінок діяльності персоналу з метою впровадження ефективної системи його мотивації на основі моніторингу досяжності встановлених бізнес-цілей (система Management by Objectives (MBO)). 5. Оптимізація управлінського документообігу по всій вертикалі менеджменту операційної діяльності з метою скорочення тривалості процесів прийняття управлінських рішень. 6. Розробка системи фінансового планування/бюджетування операційної діяльності підприємства.

Підприємство, яке орієнтована на процесне управління розподіляє своїх працівників на групи відповідно до їх професійної компетентності. За кожною сформованою групою закріплюється власник ресурсу, який має у підпорядкуванні виконавців, а власники процесів мають лише ресурси без виконавців. Ключове завдання власників ресурсів це домовленість з власниками процесів, щодо влаштування праці своїх виконавців для отримання фінансування своїх витрат. За такою схемою організації процесу управління власники ресурсів вимушені пропонувати власникам процесів кращих виконавців, щоб максимально задовольнити свої фінансові потреби. Але не

зважаючи на фінансових характер відносин обидва, як власник ресурсу так і власник процесу співмешкають на одному підприємстві, тому і підпорядковуються вищому керівництву.

При процесно-орієнтованій структурі управління підприємством службовці схильні дивитися на свою роботу більш позитивно, ніж при функціонально-орієнтованій. Всі разом вони намагаються задовольнити потреби своїх клієнтів, незалежно від того то клієнти внутрішні або зовнішні. Від них очікується виконання того, що безпосередньо потрібно в конкретному процесі, а не те, що диктується їх функціональною роллю, тому їх завдання стають більш цікавими і різноманітними. Співробітники не відчують того нагляду, який був раніше, вони усвідомлюють зростання своїх повноважень і навіть починають відчувати себе підприємцями. Оскільки стає легшим ступінь виміру задоволеності клієнта конкретною роботою, спрощується виплата преміальних виконавцям цієї роботи. Перспективи кар'єрного росту розширюються і стають більш визначеними, оскільки безпосередньо залежать від індивідуальних здібностей.

У компанії, яка заснована на управлінні процесами, можна виділити кілька типових ролей співробітників. Керівник компанії має повноваження призначити власників ресурсів і власників процесів, відповідно по одному для кожної функції і для кожного процесу на підприємстві.

Власник ресурсу відповідає за ресурси, які надані безпосередньо під його керівництво. Власник процесу несе відповідальність за виконання певного процесу та укладає трехсторонню угоду між собою, власником ресурсів та операторами процесу, яких він запрошує на роботу. У підсумку власник процесу призначає лідера для кожного підпроцесу, який несе повну відповідальність за доручений обсяг роботи.

Керівництво підприємства формує команду робітників виходячи з їх досвіду і професійної компетенції, а також виходячи з типу завдань, які повинні виконуватись під час процесу. До команди входять оператори процесу, кожен з них відповідає за певний напрямок роботи в залежності від його досвіду та

компетенції. Робота у команді складається з певного послідовного та пов'язаного алгоритму дій.

Виконання роботи відбувається на основі технічного завдання поставленого споживачем і закінчується створенням для нього нової споживчої вартості. Під роботою ми розуміємо процес, який має відповідно свій початок і закінчення, після закінчення процесу вивільненні з нього ресурси можуть бути використані для виконання другого завдання.

В процесі проведеного аналізу ми прийшли до висновку, що процесне управління можна представити у вигляді системних дій, що у підсумку дозволяє виділити декілька основних процесів, ефективність яких неможливо підвищити традиційним шляхом. Провівши їх реорганізацію і адаптувавши систему до запропонованих змін, можна приступити до удосконалення інших процесів.

Становлення і подальший розвиток даної концепції як самостійного наукового напрямку обумовлено еволюційним розвитком проблем і методів управління, а також фундаментальних теорій економічного розвитку. Системне бачення еволюції проблем і методів управління, а також фундаментальних теорій економічного розвитку за останні 70 років представлено в таблиці 1.2.

У той же час вивчення численних літературних джерел з проблем процесного управління, які мають на даний час значну теоретичну і практичну базу, показує певну наявність спектру проблем, пов'язаних зі створенням механізмів процесного управління на підприємствах, які включали б конкретний інструментарій: не тільки організаційні але і вузькоспеціальні економічні методи. Більшість авторів, наприклад [17, 54, 62, 100, 132], висувають загальні теоретичні та методичні підходи організаційного характеру, наводять результати впровадження процесного управління на прикладі якого-небудь підприємства, вказуючи на необхідність індивідуального підходу щодо кожного конкретного суб'єкта господарювання. При цьому більшість дослідників, наприклад [7, 37, 63, 93, 127], замовчують той факт, що методи і

моделі управління, у тому числі і процесного, можуть бути загальними для груп підприємств, об'єднаних, наприклад, за галузевою ознакою.

Рішення проблем подальшого розвитку теорії та методології процесного управління буде рухатись у напрямку розробки його організаційно-економічних механізмів з урахуванням положень сучасної економічної науки, а також особливостей соціально-економічних інститутів конкретної країни.

Таблиця 1.2

Дослідження еволюції фундаментальних теорій економічного розвитку і методів управління підприємством

Проблеми	1950 р.р.	1960 р.р.	1970 р.р.	1980 р.р.	1990 р.р.	2000-2020р.р.
Базові теорії економічного розвитку	Модель лінійних стадій зростання	Теорії структурних перетворень	Теорії зовнішньої залежності та експлуатації	Теорія захоплення і свободи ринку	Теорія сталого розвитку	Теорія сталого розвитку
Методи управління	Адміністративні	Технологічні	Економічні	Економічні	Соціально-прихолодні	Соціально-прихолодні
Домінуюча тема	Бюджетне планування та контроль	Корпоративне планування	Корпоративна стратегія	Аналіз галузі та конкуренції	Пошук конкурентних переваг	Стратегічні інновації і нова економіка
Основні проблеми	Фінансовий контроль шляхом операційного і капітального бюджетування	Планування росту	Диверсифікація і портфельне планування	Вибір галузей, ринків і сегментів, позиціонування всередині них	Джерела конкурентних переваг усередині фірми	Конкурентні переваги за рахунок стратегічних інновацій. Адаптація до нової мережевої економіки
Головні концепції та інструменти управління	Фінансове бюджетування. Інвестиційне планування. Оцінка проєктів	Бізнес-прогнозування. SWOT-аналіз. Моделі планування інвестицій	Синергія. Стратегічні бізнес-одиниці. Матриці портфельного планування	Крива досвіду і доходи від ринкової частки. Аналіз структури галузі та конкурентів. Бенчмаркінг	Аналіз ресурсів та ключових компетенцій. TQM (Тотальне управління якістю). Процесний підхід до управління.	Організаційна гнучкість і швидкість реакції на зміну ринку. Управління знаннями та організаційне навчання. Збалансована система показників
Висновки для організаційного розвитку	Ключова роль фінансового менеджменту	Зростання відділів корпоративного планування	Диверсифікація. Дивізіональні структури. Пошук глобальної частки ринку	Велика вибірковість галузей і ринків. Реструктуризація галузей. Акцент на управлінні активами	Корпоративна реструктуризація і реінжиніринг бізнес-процесів. Рефокусування і аутсорсинг	Віртуальна організація. Фірма, заснована на знаннях

1.2. Теоретико-методичні засади процесного управління

Накопичений світовий досвід практичного використання методології процесного управління на підприємствах дозволяє говорити про високу ефективність застосування даної концепції для вирішення таких важливих завдань в умовах інформатизації суспільства, як: підвищення загальної ефективності виробництва за рахунок удосконалення процесів управління; досягнення реальної, а не декларованої орієнтації на клієнта. На даний момент, завдяки чисельним дослідженням у цьому напрямку розвитку менеджменту сформований значний теоретичний і методологічний апарат. Існуючі протиріччя частково були зняті самим М. Хаммером у праці «Бізнес в ХХІ столітті: порядок денний» (2001 р.) [131], а також прибічниками ідеї виділення бізнес-процесів і побудови систем управління підприємством на їх основі.

У той же час аналіз літературних джерел показує наявність принципових розбіжностей у розумінні значних теоретичних аспектів процесного управління, відсутністю системності у їхньому уявленні, неопрацьованістю ряду методологічних питань, а також відсутністю єдиних підходів щодо впровадження процесного управління на підприємстві [17, 74, 82].

Запропоновано системне бачення процесного управління підприємств торгівлі, як сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів системи, яка складається з підсистем: предмету, методів і об'єкта дослідження процесного управління. Особливої уваги заслуговують об'єкти дослідження процесного управління, які охоплюють формування системи бізнес-процесів, реалізацію корпоративної стратегії, процесне управління сталим розвитком підприємства та розробку механізмів впровадження процесного управління на підприємствах торгівлі

Системний метод уявлення щодо процесного управління підприємством включає, як формування набору удосконалень і управлінських принципів дії, так і спосіб мислення щодо організації управління підприємством. Системне

бачення та завдання процесного управління підприємств торгівлі представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Системне бачення та завдання процесного управління підприємств торгівлі

Сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів системи утворює наступні підсистеми: предмету, методів і об'єкту дослідження процесного управління.

При розгляді *проблем предмету дослідження* перш за все необхідно вказати, що процесне управління слід трактувати як еволюційний (а не революційний, як у М. Хаммера і Дж. Чампі) напрямок у теорії і практиці менеджменту, який зазнав бурхливого розвитку в останні 30 років.

Коло проблем предмету дослідження охоплює питання генезису процесного управління, впливу даної концепції на світовий економічний розвиток у постіндустріальну епоху, а також передумови впровадження процесного управління на вітчизняних підприємствах.

Формування основ і подальший розвиток процесного управління багато в чому стало наслідком глибоких інституційних змін, які відбуваються в останньому десятиріччі, що виражаються насамперед у самому розумінні бізнесу. Логіка індустріального розвитку привела теоретиків управління першої половини ХХ ст. до сприйняття організації з позицій закритої системи. Головний фактор успіху і конкурентоспроможності такої організації, це зростання масштабів виробництва і послуг, а основне завдання управлінців полягає в ефективному використанні всіх видів ресурсів і зростанні продуктивності праці.

Науково-технічний прогрес і колосальна концентрація наукового і виробничого потенціалу у воєнні та післявоєнні роки привели до реструктуризації світової економіки. Помітну роль стали грати галузі, які безпосередньо задовольняють потреби людей і засновані на прогресивних технологіях. Життєздатність бізнесу стала визначатися його гнучкістю, динамічністю, адекватністю до вимог навколишнього середовища. У другій половині ХХ ст. країни-лідери стали показувати ознаки початку переходу до періоду постіндустріального, інформаційного розвитку [17, 74, 82].

Наступний блок проблем пов'язаний з завданнями дослідження, сукупність яких утворює методологію процесного управління. Проблеми методології процесного управління можна розділити на дві групи.

Перша група проблем методології – це нерозвинутість принципів пізнання, які пов'язані з філософією, гносеологією і розробкою понятійного апарату, класифікацією, принципами, змістом і складовими елементів процесного управління.

Наявність методологічних проблем у концепції процесного управління обумовлена в першу чергу неоднозначністю, «слабкістю» його понятійного апарату. Дійсно, переважна більшість сучасних вчених, спираючись на помилкові (за власним визнанням М. Хаммера) уявлення основоположників теорії, у якості відправної точки у своїх дослідженнях беруть до уваги революційний характер процесного управління, протиставляючи процесний підхід функціональному. Це призводить до неоднозначного сприйняття самої ідеї процесного управління, а також до термінологічних і методичних суперечностей. Не можна назвати систематизованими і підходи до створення класифікацій бізнес-процесів на підприємстві. Неопрацьованим залишається механізм процесного управління торговельним підприємством [76, 83]. Таким чином, методологічні основи процесного управління повинні бути скоректовані щодо виникнення і сучасного розвитку його теорії, сучасної практики і з урахуванням специфіки.

Друга група проблем методології – це методи і принципи, які складають концептуальне уявлення про методологію процесного управління. Проблеми процесного управління знаходять своє відображення у ряді суміжних концепцій сучасного менеджменту, таких як теорія прийняття управлінських рішень, стратегічне управління, логістика, управління якістю, управління проектами, що відображає науковий принцип взаємопроникнення теорій.

Останній блок проблем процесного управління складається з проблем вивчення об'єкта дослідження. На нашу думку, особливої уваги заслуговують проблеми формування мережі бізнес-процесів, реалізації корпоративної

стратегії, розробки механізмів впровадження процесного управління на підприємстві.

Система методів та інструментарію процесного управління підприємств ділиться на загальнонаукові та спеціальні методи. Загальнонаукові методи процесного управління складаються: з теоретичних методів, які, в свою чергу, поділяються на метод ідеалізації, формалізації, від абстрактного до конкретного та аксіоматичний метод; дедукції; індукції; моделювання, які поділяються на кібернетичні та вербальні моделі і нормативні методи (нормативні методи складаються з оптимізаційних, імітаційних та ігрових методів); абстрагування; синтезу; аналізу; емпіричні методи, які складаються з експерименту, порівняння та спостереження.

До спеціальних методів процесного управління входять: кількісні методи, які, в свою чергу, складаються: з математичного програмування, економічного аналізу, ранжування, комбінаторних, статистичних та морфологічних методів; неформальні методи, до яких входять: метод сценаріїв, метод експертних оцінок та діагностичні методи; графічні методи, які складаються з дерева цілей, сіткових методів та методу графів; та евристичні методи, до яких входять асоціативні методи, метод синектики, метод мозкового штурму, метод Делфі та метод структуризації рішень.

Усі, вище згадані методи процесного управління підприємств займають своє важливе місце в системі створення системи інструментарію процесного управління, який, у свою чергу, відіграє значну роль при побудові організаційної структури управління, при створенні розгалуженої системи бізнес-процесів досліджуваного підприємства. Нижче наведена система методів та інструментарію процесного управління підприємств (рис. 1.2).

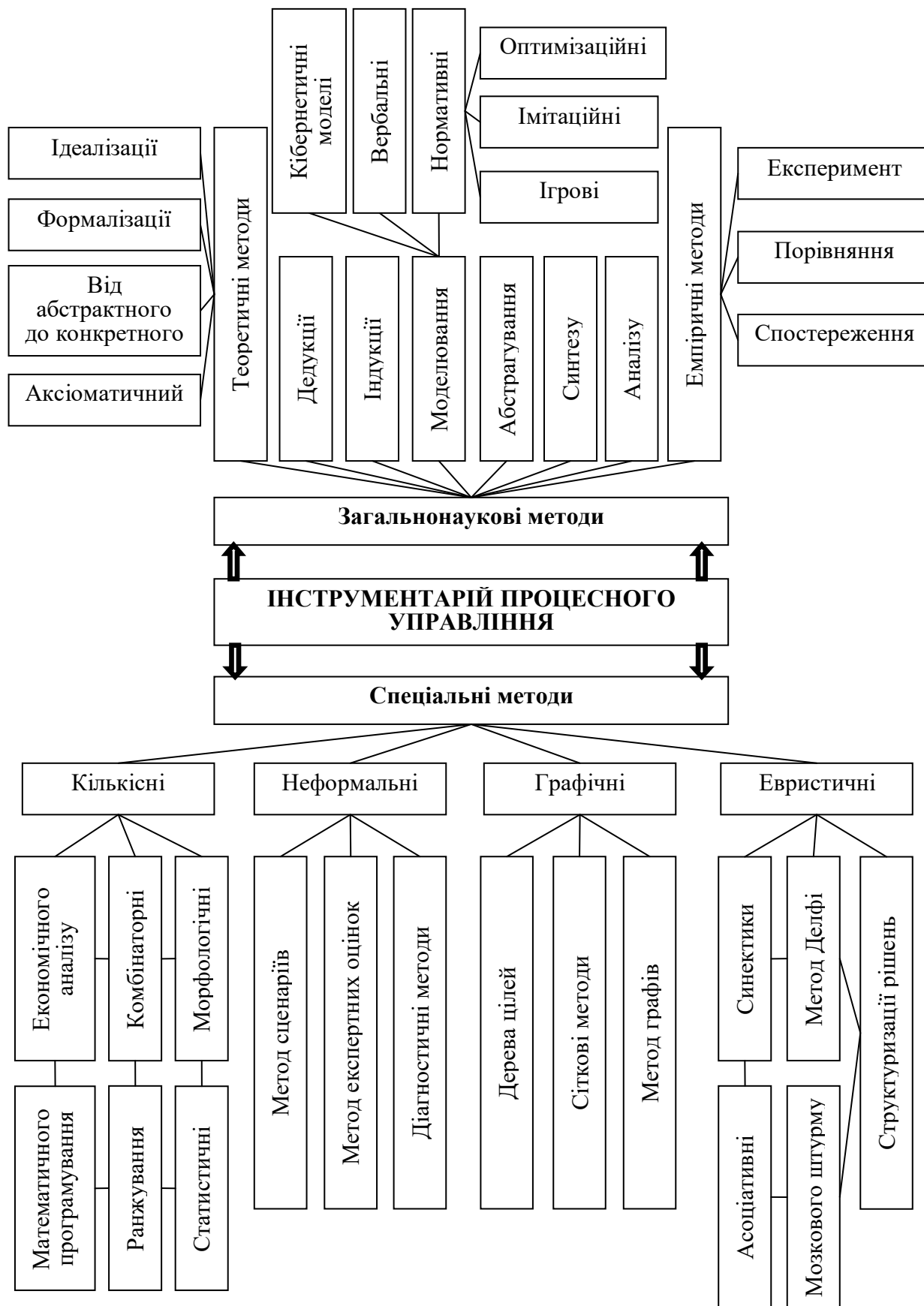


Рис. 1.2. Система методів та інструментарію процесного управління підприємств

Забезпечення взаємодії стратегічного і процесного підходів щодо управління на практиці може бути реалізовано на основі створення моделі механізму сталого розвитку підприємства (рис. 1.3).

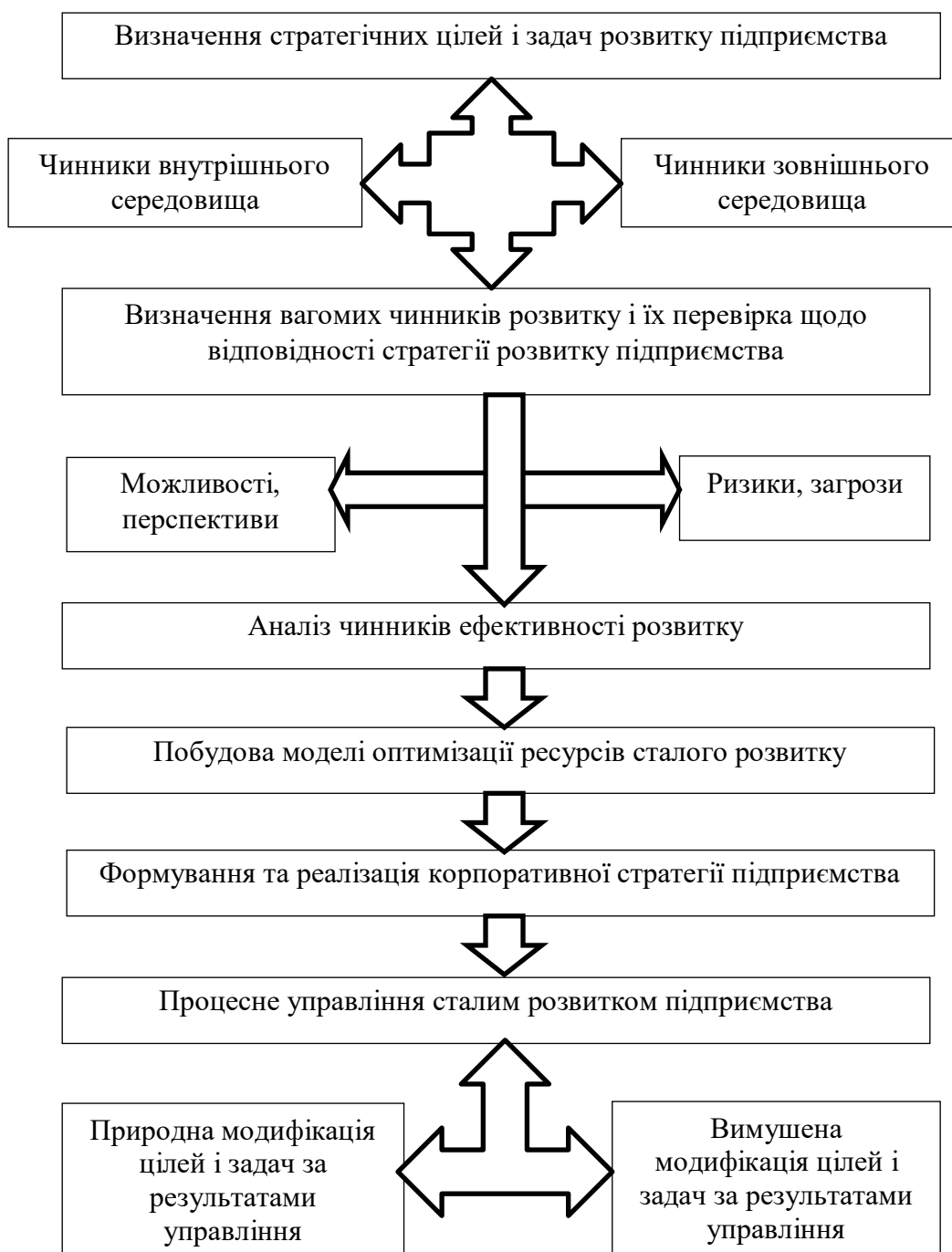


Рис. 1.3. Модель механізму сталого розвитку підприємства

Побудована модель механізму сталого розвитку підприємства повинна служити точкою відліку при оцінці фактичного режиму функціонування

підприємства, орієнтиром у прийнятті стратегічних управлінських, фінансових рішень, а також рішень про необхідність удосконалення певних процесів управління.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що подальший розвиток теорії і методів процесного управління може бути досягнуто шляхом вирішення таких основних взаємопов'язаних проблем:

- розробка та обґрунтування методологічних основ процесного управління адекватно сучасному розвитку менеджменту та економічної теорії, сучасної практики і з урахуванням вітчизняної специфіки за допомогою уточнення понятійного апарату, удосконалення класифікації процесів управління, його принципів і змісту;

- визначення місця і ролі процесного управління серед сучасних напрямків розвитку економіки та менеджменту;

- взаємодії стратегічного управління і процесного з метою підвищення загальної керованості підприємства;

- розробки типової системи бізнес-процесів підприємства торгівлі;

- формування механізму процесного управління торговельним підприємством;

- розробки типових методик процесного управління підприємством на основі галузевого підходу.

Процесне управління як проблема розвитку сучасної економічної теорії.

Розвитку теорії процесного управління, як методологічної бази організації ефективного управління на підприємстві через його бізнес-процеси, передував черговий крок у розвитку економічної науки. Можна стверджувати, що в останні 25 років відбувається конвергенція організаційної та економічної наук, що дозволяє досягти значних успіхів у комплексному вивченні змістовних і процесних аспектів управління.

База щодо зниження важливості неокласичних уявлень і теорії галузевої організації у напрямку обліку організаційних резервів економічної ефективності була створена ще у 1970-ті рр., коли отримали активний розвиток

ідеї Коуза, Найта, Хайєка, Пенроуз у рамках ряду неортодоксальних теорій фірми. Перш за все необхідно виділити теорію транзакційних витрат, агентську теорію, еволюційну теорію. Ці теорії спиралися на передумови невизначеності, інформаційної асиметрії, обмеженої раціональності, опортуністичної поведінки і специфічності активів, які були протилежні аксіомам неокласики.

У кінці 1980-х початку 1990-х рр. ряд економістів-неокласиків і інституціоналістів почали створювати так звану нову теорію зростання для того, щоб пояснити, чому ряд країн розвивається успішно, а інші перебувають на межі застою, а також навіть чому у неокласичному світі вільних ринків держава може зіграти важливу роль у процесі розвитку. Такий підхід отримав назву концепції сталого розвитку економіки.

Вперше концепція сталого розвитку з'явилась під час другої всесвітньої конференції з навколишнього середовища і розвитку, яка відбулася у Ріо-де-Жанейро у 1992 році. Концепція сталого розвитку замінює собою індустріальний тип зростання економіки і виходить з необхідності дотримання жорстких екологічних та природно-ресурсних обмежень, таким чином вона пропонує принципово нову модель соціально-економічного розвитку суспільства. Концепція стійкого розвитку безпосередньо охоплює взаємовідносини між різними поколіннями людей і пов'язана з впровадженням нового поняття соціальної справедливості розвитку суспільства. Сталим є такий розвиток, при якому добробут майбутніх поколінь не повинен бути нижче добробуту нинішніх поколінь [65, 97]. Під сталим розвитком розуміється багатовимірний процес, який включає переосмислення та перебудову всієї соціальної і економічної системи.

В основу концепції сталого розвитку покладено такий цивілізаційний підхід, який «не скасовує і не зменшує важливості класифікації соціально-економічних порядків щодо систем і укладів як засобів виробництва сукупного продукту, але акцентує їх відмінності як певних способів життя людей у певній гармонії один з одним і з природним середовищем» [43, 66]. Такий підхід щодо забезпечення сталого розвитку базується на тому, що «у процесі науково-

технічного прогресу все більш необхідні такі господарські системи і уклади, які сприяють охороні природи у інтересах всього населення і майбутніх поколінь кожної країни, а також такі, які забезпечують права, свободи і соціальний захист усіх громадян, тобто усунення «вертикальної» поляризації і дискримінації на шляхах більш рівномірного розподілу доходів і капіталу» [43, 139].

Дослідники у процесі еволюції концепції сталого розвитку економіки виділяють два етапи змін. Перший етап еволюції концепції сталого розвитку об'єднує зміни у змісті процесу, які обумовлені критеріями умов сталого розвитку, показниками оцінки рівня сталого розвитку та динамікою характеристик процесу розвитку. Другий етап еволюції концепції сталого розвитку економіки об'єднує зміни, які відбулись у формах і методах управління таким розвитком.

Помітних результатів можна досягти не за рахунок революційних змін, а шляхом модернізації дієдатних систем (зближення і конвергенції). У багатьох країнах необхідність переходу до сталого типу розвитку пов'язана з перенаселенням і нестачею природних ресурсів. В Україні такий підхід (як і в інших країнах) багато у чому обумовлений структурною економічною кризою і відповідно падінням загального споживчого попиту. Поряд з екологічними загрозами, актуальність забезпечення сталого розвитку України обумовлена дією таких факторів, як бідність, несправедлива диференціація доходів, безробіття. Ці ж загрози також актуальні і в багатьох інших країнах.

У даний час при аналізі сталого розвитку вченими нерідко використовуються поняття слабкої і сильної стійкості. Вчені, які займають жорстку позицію з багатьох питань розвитку економіки, особливо що стосується обмеження споживання, зменшення масштабів та прямого регулювання економіки є прихильниками сильної стійкості. Вони розуміють під стійкістю стабілізацію (нульові темпи) або навіть зменшення масштабів економіки, віддають при цьому пріоритет прямого регулювання економіки,

жорсткого обмеження споживання. Прихильники слабкої стійкості бажають модифіковане економічне зростання з урахуванням екологічних факторів.

Обидві розглянуті позиції (слабкої і сильної стійкості) протистоять техногенній концепції розвитку, яка ґрунтується на необмеженості розвитку вільного ринку, орієнтації на чисто економічне зростання, експлуатацію природних ресурсів, максимізації споживання. [88, 89].

У ряді висловлювань стверджується, що перше з вищенаведених тлумачень поняття «сталий розвиток» (поняття слабкої стійкості) розглядається у вузькому, а друге у широкому сенсі. Наприклад, Д.С. Львов підкреслює: «Сталий розвиток у вузькому сенсі передбачає екологічну стійкість, у широкому сенсі включає всі види стійкості (не тільки екологічну, а й демографічну, соціальну, економічну, техногенну) [137].

У роботі Е.Г. Гежа виділяються два напрямки класифікації теорії сталого розвитку – горизонтальний і вертикальний [12]. Зазначені у наведеному вище вислові Д.С. Львова види стійкості автором роботи виділяються у групу горизонтального напрямку теорії сталого розвитку.

По вертикальному напрямку класифікації теорії сталого розвитку автором роботи [4] виділяються наступні рівні: глобальний, національний, локальний та індивідуальний. При цьому під глобальним рівнем розуміються світогосподарські зв'язки, під національним рівнем – рівень країни, під локальним рівнем – рівень окремих регіонів і суб'єктів господарювання.

У даній роботі особлива увага приділяється дослідженню сталого розвитку економіки на рівні окремих суб'єктів господарювання – підприємств, спираючись на сучасні уявлення про ефективний менеджмент. Сталий розвиток господарської діяльності підприємств повинен забезпечуватися за рахунок врахування прогресивних явищ зовнішнього середовища (розвиток НТП) та удосконалення господарювання з метою підвищення ефективності підприємства і його безперервного розвитку. Для кожного підприємства важливо не просто зберегти стійкість, а домагатися постійного безперервного економічного розвитку.

Безумовно кожне підприємство повинно прагнути до економічної стабільності в умовах жорсткої конкуренції, але такому процесу протистоїть економічна дестабілізація. Під час економічного дисбалансу набирає обертів економічна криза, відбувається порушення рівноваги, створюється нестійке становище у національній економіці. У разі небажаних відхилень в економіко-господарській діяльності кожне підприємство повинно повертатися до сталого та ефективного розвитку з урахуванням впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Для досягнення бажаного результату необхідно створити відповідний механізму управління підприємством, який буде відповідати ринковим умовам і який дозволить подолати розриви та відхилення від стійкого розвитку. Найбільш ефективними є такі структури управління підприємством, які здатні відновлювати початковий стан рівноваги після будь-якого коливання, яке проявляється у відхиленні параметрів системи від планового значення.

Комплексна система показників, яка показує у динаміці економічний розвиток, фінансовий стан і використання кожного виду ресурсів підприємства, характеризує сталий розвиток господарської структури. Головною метою якої є досягнення сталого розвитку економіки, що характеризується збільшенням у динаміці головних статистичних показників і кінцевих індикаторів у заданих статистичних розмірах і в оптимальному співвідношенні між ними.

Стає очевидною необхідність формування економічного механізму сталого розвитку господарюючих структур. Спроба розробки такого механізму для умов підприємств торгівлі, заснованого на управлінні бізнес-процесами, здійснена автором у роботах [84, 85, 89].

Проведений аналіз дозволяє сформулювати наступні висновки. По-перше, значний внесок у сучасний розвиток процесного управління як наукової дисципліни вносить економічна теорія – особливо та її частина, яка зазнала зближення з організаційною теорією, оскільки комплексність феномену процесів управління робить необхідним при його вивченні застосування міждисциплінарного (організаційно-економічного) підходу. По-друге, для

прогресу наукових досліджень з проблем процесного управління необхідна збалансованість: небажані надмірне захоплення організаційною складовою та відмова від принципів і методів економічної теорії. По-третє, ефективність міждисциплінарної взаємодії при вивченні процесів управління підприємств залежить від уміння виявити їхні ключові проблеми і прикласти до них досягнення різних наук, таких як теорія прийняття управлінських рішень стратегічне управління, логістика, управління якістю, управління проектами.

Удосконалення понятійного апарату процесного управління підприємством. Аналіз публікацій показує, що ключове поняття «процес» (від лат. Processus – рух вперед) тлумачиться досить довільно. Різні тлумачення зумовлені розпливчастістю і різною направленістю існуючих визначень.

В основі процесного управління – складного, але ефективного підходу щодо управління організацією – лежать бізнес-процеси. За думкою багатьох дослідників [46, 123, 146], такі сучасні теоретико-методологічні підходи, як управління якістю, оптимізація та інжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, збалансована система показників, а також цілий ряд інформаційних технологій у повній мірі можуть бути використані тільки в умовах застосування процесного управління підприємством.

Процесне управління прийшло на зміну функціональному, у якому відбувається побудова організації за функціями і рівнями ієрархії. Така організація управління базується на тейлоровському 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 вважав, що робота може бути виконана найбільш продуктивно якщо розбити її на прості елементи і люди, які будуть розподілені керівниками, будуть спеціалізуватись на конкретній частині роботи [117]. 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» [117]. Природним наслідком цих поглядів у 19 столітті стало поширення функціональних організаційних структур.

З числа ранніх теоретиків менеджменту не тільки Ф. Тейлор прийшов до таких поглядів. Аналогічної позиції дотримувався і Анрі Файоль, який вважав, що менеджмент – це сукупність універсальних принципів, яким можна навчити, якщо їх правильно визначити. Він розробив список з 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.

Функціональне управління набуло широкого застосування в Україні за часи СРСР. Система централізованого планування діяла на всіх рівнях – державному, республіканському, відомчому і доходила до рівня підприємств. Це послужило наслідком відірваності систем збуту і постачання, але забезпечувало гарантований попит на продукцію, яка випускалась і вимагало гнучкості функцій управління. Традиційна функціональна побудова систем управління тут виявилась доречною: управляючи різномірними за своєю суттю операціями, потрібно було спиратися на щось стабільне. Для адміністраторів всіх рівнів, яких зараз називають новим терміном «менеджери», функціональне управління здавалося єдиним що можливо. Але все це було доречним до появи ринкової конкуренції, яка почала з'являтися на конкретних сегментах ринку, що у підсумку привело до зміни всіх функцій компетенції і компетенцій управлінця. Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі бізнесу, закономірно викликали появу нових принципів управління.

Чим інтенсивніше проявляється вплив зовнішнього середовища, тим більше уваги необхідно приділяти вивченню процесів, які відбуваються у ринковій економіці, а також адекватній реакції на можливі зовнішні впливи з боку керівництва підприємств. 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, їх продукція конкурентоспроможна і користується постійним попитом. Вони стежать за змінами кон'юнктури ринку, своєчасно і 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 з тим будь-який продукт (послуга) має певний життєвий цикл у силу того, що має обмежені можливості, які обмежують його подальше існування у первісному вигляді певним періодом часу [1].

Саме процесний підхід дозволяє 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 удосконалювати власні бізнес-процеси.

Ще Адам Сміт вважав, що індустріальне виробництво повинно бути розбите на прості і базові операції, оскільки розподіл праці сприяє підвищенню його продуктивності. Разом з тим теорія бізнес-процесів зародилася всього лише менше тридцяти років тому і, на жаль, не отримала широкого поширення, внаслідок негативного ставлення багатьох вчених-економістів, а також менеджерів, які мали сумніви щодо реальних переваг цього підходу. І тільки у

зв'язку з масовим впровадженням ідеї «загальної якості» у організаціях парадигма управління бізнес-процесами почала набирати обертів.

На думку Б. Андерсена, «для більшості менеджерів єдина мета їх 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» [1].

Ринкові відносини призвели до зміни принципів виробництва і споживання матеріальних благ. Перехід від суспільства виробника до суспільства споживачів привів до того, що відповіді на питання «що і як робити» диктує споживач продукції. І основна ідея виживання бізнесу у нових постіндустріальних умовах – це реінтеграція окремих операцій у єдині бізнес-процеси, тобто набори операцій, які створюють результат і мають цінність для споживача [128, 148].

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 [6]. При процесі 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, характеристик і структури об'єкту або явища.

Філософські аспекти понять процесу і процесного підходу закладені англійським філософом і математиком А. Н. Уайтхедом (1861-1947 рр.) у його 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, так як входить у нові стани, які виникають із колишніх.

Процес, або зрощення (*concrecence*), будь-якої актуальної сутності тягне за собою іншу з наявних актуальних сутність [26]. У цьому понятті відбивається важлива ознака процесу – це спадкоємність. Таким чином, процес

– це послідовний розвиток, рух, зміна, перебудова, перетворення явища, об'єкту.

Вперше поняття бізнес-процесу ввели М. Хаммер і Дж. Чампіу монографії «Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції у бізнесі» [130]. Надалі цій проблемі було присвячено багато праць інших авторів. 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 у результаті яких підприємство виготовлює певну групу продукції, товарів або послуг, яка має цінність для споживачів [125, 149].

Починаючи з 1980-х рр. у роботах родоначальників концепції TQM (загального управління якістю) поняття «процес», «процес управління» закріпилося як «бізнес-процес» [35]. У сучасному менеджменті дані поняття є синонімами, але їх трактування у різних авторів має принципові відмінності. Про це свідчать визначення, представлені у таблиці 1.3. Наведений нижче аналіз існуючих визначень поняття «бізнес-процес» дозволив виявити переваги та недоліки домінуючих авторських підходів і обґрунтувати власне визначення.

Як видно з наведених визначень, більшість авторів [1, 15, 25, 59, 60, 63, 100, 130, 140, 154] під бізнес-процесом розуміють насамперед операцію (діяльність, дії, роботи, завдання). Інші автор [17, 36, 44, 49, 54] вважають, що бізнес-процес – це функція (її реалізація).

Вказуючи на причини і наслідки процесу, автори більшості визначень не приділяють жодної уваги об'єкту процесу, але ж саме об'єкт процесу має найбільшу цінність. Відповідно до теорії процесів академіка АН СРСР Р.В. Хохлова, яка відома у СРСР ще з 60-х рр. ХХ ст., визначає процес як зміну його об'єкту. *Об'єкт процесу* – все те, що зазнає змін у результаті виконання процесу. Саме об'єкт, а не процес має характеристики до і після зміни і саме зміна об'єкту створює додану вартість.

За незрозумілих причин більшість дослідників навіть не згадують об'єкт процесу, концентруючи свою увагу на діях (операціях) або суб'єктах процесу

Генезис поняття «бізнес-процес»

№ з/п	Автор	Зміст визначення
1.	Стандарти серії ISO 9000:2000 [59, 60]	Будь-яку діяльність, яка отримує вхідні дані і перетворює їх до вихідних даних, можна вважати процесом.
2.	ДСТУ [25]	Процес (синонім бізнес-процес) – сукупність операцій, що перетворюють матеріальні і/або інформаційні потоки у відповідні потоки з іншими властивостями.
3.	М. Хаммер, Дж. Чампі [130]	Бізнес-процес – сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів і у результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, який представляє цінність для споживача.
4.	Т. Н. Davenport, Е. J. Short [140]	Набір логічно взаємопов'язаних дій, які виконуються для досягнення певного виходу бізнес-діяльності.
5.	М. Е. Porter V. Е Millar. [154]	Сутність, обумовлена через точки входу і виходу, інтерфейси і організаційні пристрої, яка частково включає пристрої споживача послуг / товарів, де відбувається нарощування вартості виробленої послуги / товару.
6.	Е. Г. Ойхман Є. В. Попов [63]	Бізнес-процес – це безліч видів діяльності, які починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту.
7.	В. І. Фомічов	Бізнес-процес – логічний взаємопов'язаний набір дій (заходів), який споживає ресурси, створює додану цінність (вартість) і видає очікуваний результат зовнішньому або внутрішньому споживачеві.
8.	В. В. Рєпін, В. Г. Еліферов [100]	Процес – стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, які представляють цінність для споживача.
9.	Я. М. Грітанс [15]	Бізнес-процес – господарські операції, усі напрямки господарської діяльності підприємств або організацій (виробництво, торгівля, фінанси, послуги).
10.	Б. Андерсен [1]	Бізнес-процес – ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта з метою досягнення певних результатів або продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів.
11.	Е. Демінг [17]	Бізнес-процес – це реальні дії, які спрямовані на досягнення організацією результатів.
12.	П. В. Кутелев, І. В. Мішурова [44]	Бізнес-процеси – згруповані функції господарської діяльності, які створюють продукт або групи продуктів, орієнтованих на конкретного споживача.
13.	В. В. Ільїн [36]	Бізнес-процес – це реалізація функції у часі, спосіб вирішення бізнес-завдання.
14.	В.В. Масленников, В. Г. Крилов [54]	Бізнес-процес – це зміна об'єкта процесу. У бізнес-системі здійснюється перетворення ресурсів, результатом чого стає створення нової споживчої вартості або доведення цієї вартості до споживача.
15.	К. В. Логинов [49]	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.

(менеджерах, робочих). Таке зміщення акцентів призводить у ряді випадків до захоплення практичними прикладами, які майже нічого не дають самій теорії питання і це приводить до не зрозуміння самої сутності процесного управління.

Операція – це дії, заходи, що виконуються за певним планом, для вирішення конкретного завдання. Операція це вплив на що-небудь. Стосовно до процесу – вплив на об'єкт процесу. Одна і та ж операція може бути використана у різних процесах. Як видно з вищенаведених визначень, у ряді праць під процесом фактично розуміють операцію. На практиці таке розуміння процесу неминуче призводить до невдач.

Спеціалізовані види різноманітних робіт називаються *функціями управління*. Слово «функція» у перекладі з латинського означає «здійснення, виконання». Кожна функція направлена на вирішення складних і специфічних проблем взаємодії і зв'язку між усіма структурними підрозділами підприємства, що потребує проведення великої та кропіткої роботи.

Управління на більшості підприємств донині будується на так званому функціональному підході, який виходить з припущення, що підприємство являє собою деякий механізм, який володіє набором функцій. Функції розподіляються між підрозділами, які формувались за функціональною ознакою. Даний підхід має не тільки ряд переваг, які описані ще Ф. Тейлором, але і ряд недоліків, на яких акцентують увагу більшість дослідників процесного управління. Ті ж вчені у якості базового пункту приймають у своїх працях протиставлення процесного управління функціональному, як чомусь новому, передовому, ефективному і реакційному. Така позиція є некоректною з наукової точки зору і може бути навіть небезпечною при її практичному застосуванні. Як було зазначено вище, процесне управління не є революційним підходом і ґрунтується на положеннях класичного менеджменту.

Розкриваючи зміст методології процесного управління і визначаючи його місце в управлінні підприємством, необхідно виходити з того, що процеси і функції – це речі різної природи і їх протиставлення недоречно. З точки зору визначення відносин між поняттями «процес» і «функція» в управлінні можна

стверджувати, що процесне управління усуває неузгодженості між функціями управління шляхом посилення енергетичних і просторово-часових зв'язків між ними і перетворює управління у безперервну, циклічну серію взаємопов'язаних дій щодо досягнення поставлених цілей. За рахунок посилення взаємних зв'язків між функціями процесне управління дозволяє наповнити систему управління інноваційною енергетикою, радикально підвищуючи якість і ефективність оперативного управління підприємством, яке реалізовується через найбільш раціональні дії [75, 80].

На наш погляд, широко поширені підходи щодо визначення терміну «бізнес-процес» як операції або функції є помилковими і є спробою спрощення розуміння сутності процесного підходу, що неминуче призводить до невірною його розуміння [79, 150].

Приймаючи за основу підхід Р.В. Хохлова і враховуючи вище згадані трактування даного терміну стосовно управління підприємством, можна запропонувати більш точне визначення: *бізнес-процес – це зміна об'єкту процесу шляхом перетворення матеріальних і інформаційних потоків, які здійснюються функціональними суб'єктами процесу за певною технологією, з кінцевою метою створення нової споживчої вартості та її доведення до кінцевого споживача.*

Розробка методу створення системи бізнес-процесів підприємства. Формування методологічних основ процесного управління підприємством ставить завдання розробки систем бізнес-процесів, які розуміють цілі та завдання процесного управління як наукового напрямку.

В окрему самостійну галузь досліджень виділяється формування переліку бізнес-процесів підприємства, який відбувається за різними ознаками, а також моделювання роботи підприємства в цілому. Підвищенна увага великої кількості фахівців до даної проблеми зумовлена різноманіттям бізнес-моделей підприємств у наслідок відмінностей їх у рівнях організаційно-економічного розвитку, а також інституційних особливостей. Таким чином, можна припустити, що розробка систем бізнес-процесів є актуальним завданням, але її

рішення лежить у пошуку загальноприйнятого методу створення таких систем щодо особливостей та умов конкретного суб'єкта управління.

Наведений нижче аналіз існуючих підходів щодо класифікаційних ознак видів бізнес-процесів дозволив виявити переваги та недоліки домінуючих авторських підходів і обґрунтувати власне авторське бачення проблеми таблиця 1 (Додаток). Як видно з таблиці різні автори класифікують бізнес-процеси за різними ознаками. Так Л.І. Чернобай у своїй роботі [132] виділяє 21 ознаку класифікації бізнес-процесів підприємства, з яких три (за рівнем стійкості бізнеспроцесів, за фокусом управлінської діяльності та за видами бізнеспроцесів розвитку) є автурською розробкою.

Інші автори, наприклад, О.А. Лисенко [48] розглядає бізнес-процеси за 19 ознаками класифікації, Г. Ситник [108] виділяє 12 ознак для класифікації бізнес-процесів підприємства, Л.О. Денисенко [18] виділяє 10 класифікаційних ознак. В.В. Дубініна у своїй роботі [26] виділяє 17 ознак для класифікації бізнес-процесів підприємства і також наводить класифікацію бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі, яка складається з 7 основних, 4 допоміжних і 6 управлінських бізнес-процесів. І нарешті, професор О.В. Виноградова [10] виділяє 8 класифікаційних ознак.

Узагальнення існуючих підходів дозволяє виділити основні класифікаційні ознаки бізнес-процесів на підприємстві рис. 1.4.

Розглянемо деякі з представлених підходів щодо створення класифікацій бізнес-процесів. Найбільш дискусійним з представлених підходів вважаємо доцільність розробки класифікацій бізнес-процесів за видами управлінської діяльності. Створення і використання для практичних потреб класифікацій бізнес-процесів за видами управлінської діяльності може виявитися некоректним з точки зору відповідності самій ідеї процесного управління, яка передбачає виділення горизонтальних та міжфункціональних бізнес-процесів. Розподіл бізнес-процесів за видами управлінської діяльності, хоча і має право на існування, дещо повертає дослідників і практиків до функціонального сприйняття організації.

Основні класифікаційні ознаки бізнес-процесів

1. По відношенню до клієнтів процесів

- 1.1. Зовнішні
- 1.2. Внутрішні

2. За рівнем ретельності розгляду

- 2.1. Верхнього рівня
- 2.2. Детальні
- 2.3. Елементарні (які не потребують більш детального опису)

3. За видами управлінської діяльності

- 3.1. Аналіз ринку і потреб споживачів
- 3.2. Розробка стратегії
- 3.3. Розробка продукту або послуги
- 3.4. Організація продажу продукту або послуги
- 3.5. Виробництво і постачання для підприємств, орієнтованих на сервіс
- 3.6. Організація сервісу
- 3.7. Обслуговування та розрахунки зі споживачами
- 3.8. Управління людськими ресурсами
- 3.9. Управління інформаційними ресурсами
- 3.10. Управління фінансовими і матеріальними ресурсами
- 3.11. Управління програмою роботи з навколишнім середовищем
- 3.12. Управління зовнішніми зв'язками
- 3.13. Управління покращенням і змінами

4. По відношенню до отримання доданої цінності

- 4.1. Основні (додають цінність)
- 4.2. Допоміжні (додають вартість)
- 4.3. Процеси розвитку
- 4.4. Процеси управління

5. За рівнем результативності (авторська розробка)

- 5.1. Високо результативні
- 5.2. Середньо результативні
- 5.3. Низько результативні

6. Типові для підприємств торгівлі (авторська розробка)

- 6.1. Торгово-технологічні
- 6.2. Сервісно-обслуговуючі
- 6.3. Інформаційно-аналітичні

Рис. 1.4. Основні класифікаційні ознаки бізнес-процесів

Підхід який найбільш часто використовується на практиці щодо класифікації бізнес-процесів (тут наведений з урахуванням обґрунтованого вище трактування поняття «бізнес-процесу») ґрунтується на теорії Портера про ланцюжкові цінності і передбачає поділ бізнес-процесів на основні та допоміжні за ознакою створення доданої вартості у результаті зміни об'єкту процесу. На базі даного підходу із допоміжних процесів виділяють окремий клас – процеси розвитку.

Таким чином, дані групи процесів розкриваються наступним чином:

– основними називаються процеси, у результаті виконання яких (при зміні об'єкту процесу) створюється додана вартість. Ці процеси проходять через усе підприємство починаючи зі споживача і закінчуються постачальником;

– допоміжними називаються процеси у результаті протікання яких (при зміні об'єкту процесу) не створюється додана вартість. Вони потрібні для забезпечення основних процесів. Такими допоміжними процесами можуть бути, наприклад, управління трудовими, інформаційними, фінансовими та матеріально-технічними ресурсами;

– процеси розвитку – це процеси об'єктів розвитку, які дозволять у майбутньому створювати ланцюжок цінності. Наприклад, впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління, впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій, модернізація магазинів, впровадження сучасних методів продажу та обслуговування споживачів;

– процеси управління, без яких неможливе існування жодного підприємства. Ці процеси регулюють взаємовідносини між об'єктом і суб'єктом управління, з допомогою процесу прийняття управлінських рішень на базі системи зворотнього зв'язку, до них відносять: організація системи управління підприємством, розробка стратегії розвитку, управління якістю продукту та послуги, дослідження та моніторинг бізнес-процесів підприємства, система оцінки задоволеності зацікавлених сторін.

Необхідно відзначити, що широке застосування для практичних потреб класифікації бізнес-процесів, сформованої за ознакою ставлення їх об'єктів щодо створення доданої цінності, обумовлено перш за все тим, що такий підхід найбільш повно відповідає завданню моделювання та оптимізації бізнес-процесів і подальшого створення розподілених інформаційних систем.

У процесі аналізу підходів щодо формування класифікаційних ознак видів бізнес-процесів ми не знайшли, на наш погляд, дуже важливу ознаку класифікації бізнес-процесів за рівнем результативності і тому вважаємо за доцільне додати її до основних класифікаційних ознак бізнес-процесів підприємств. За рівнем результативності ми пропонуємо класифікувати бізнес-процеси, як високо результативні, середньо результативні і низько результативні бізнес-процеси.

Також вважаємо за необхідне, додати до основної класифікації бізнес-процесів підприємства ознаку, яка є типовою для підприємств торгівлі, за цією ознакою ми пропонуємо класифікувати бізнес-процеси, як торгово-технологічні, сервісно-обслуговуючі та інформаційно-аналітичні.

У той же час, класифікація бізнес-процесів яка сформована таким чином не відображає існуючу в організації ієрархію бізнес-процесів, зумовлених особливістю стратегії, що реалізується. Використання для практичних потреб таких класифікацій може привести до зниження загальної ефективності управління через концентрацію зусиль менеджменту на оптимізацію бізнес-процесів, які є другорядними з точки зору їх впливу на реалізацію прийняття стратегій. Створення інформаційних систем, націлених на підтримку неадекватних реальному завданню господарюючих суб'єктів бізнес-моделей, також є можливим у даній ситуації.

Приймаючи до уваги наведені вище підходи щодо виділення і систематизації бізнес-процесів, вважаємо, що одним з найбільш перспективних підходів щодо розробки систем бізнес-процесів може стати метод, який заснований на виділенні та ранжируванні бізнес-процесів для конкретного суб'єкту управління виходячи з його стратегічних пріоритетів з подальшим їх

поділом по відношенню до створення додаткових цінностей. Такий підхід до структурування бізнес-процесів застосований, наприклад, організацією ENAPS (Європейська мережа вивчення перспективних показників) з урахуванням умов і завдань розвитку європейських промислових підприємств [7, с. 26].

Центральним у такій методиці повинно стати питання ідентифікації бізнес-процесів, а також вибору критерію і методу визначення їх рангів. Система ранжування показників господарюючого суб'єкту може бути розроблена шляхом створення їх динамічної моделі. Динамічне упорядкування виділених показників за темпами їх зростання формує модель сталого розвитку підприємства.

Відповідно до загальних принципів управління, результати оцінки рівня досягнення цілей управління підприємства приймаються за основу при розробці планів його подальшого розвитку. Реалізація даного завдання є можливою на основі виділення ключових цілей для бізнес-процесів підприємства та їх удосконалення з використанням принципів процесного управління, серед яких тут слід виділити наступні:

- принцип циклічності, що виражається у повторенні послідовності етапів процесу: планування – виконання – контроль – коригування (цикл Демінга-Шухарта);

- принцип постійного удосконалення бізнес-процесів.

Обґрунтоване у даній роботі розуміння бізнес-процесу дозволяє кожному з об'єктів, який характеризується виділеними за вищеописаною методикою показниками, зіставити один або кілька бізнес-процесів. Далі проводиться групування бізнес-процесів зі збереженням раніше визначених показників для об'єктів рангів. Отримана за допомогою даного методу система бізнес-процесів може бути використана у подальшому для їх моделювання та подальшого удосконалення.

Даний метод розробки системи бізнес-процесів для конкретних умов суб'єкту управління можна назвати стратегічно орієнтованим. Його використання дозволяє домогтися методологічної взаємодії стратегічного і

процесного управління підприємством через створення механізмів практичної реалізації стратегій на основі методів процесного управління.

1.3. Процесне управління в сучасних організаційно-економічних системах

У сучасних економічних реаліях ефективність підприємств торгівлі в Україні повністю залежить від можливостей перетворення ключових процесів підприємства у стратегічні ініціативи, які націлені на максимальне задоволення вимог споживача та здатність підприємства торгівлі реагувати та прогнозувати зміни споживчого ринку. Разом з тим непередбаченість та швидка динаміка зовнішнього середовища постійно змінюють умови існування підприємств торгівлі. З огляду на це, постає актуальне завдання своєчасного та оперативного реагування на зміни ринкових умов, так як своєчасна реакція керівництва підприємства на зміни зовнішнього середовища здатна забезпечити довгостроковий стійкий розвиток підприємства торгівлі. Підвищення рівня управління бізнес-процесами підприємств торгівлі до вимог внутрішнього і зовнішнього оточення сприятиме покращенню загального рівня ефективності його діяльності.

Сучасний етап розвитку теорії процесного управління багато в чому базується не стільки на досягненнях в області менеджменту, а скільки на запозиченні ідей і методів аналізу в основному з економічної теорії, інформатики та інших наук, які самі до теперішнього часу зазнають трансформацію. Причинами звернення дослідників процесного управління до можливостей інших наук є, з одного боку, потреба молоді наукової дисципліни в опорі на їх потенціал для своєї академічної легітимізації, а з іншого багатоаспектність її проблематики. Міждисциплінарність теорії процесного управління постійно зростає і стає однією з її відмінних компетенцій.

Імплементация процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. Ґрунтуючись на відомих наукових дослідженнях з теорії управління [134, 135], завдання прийняття управлінського рішення при процесному управлінні може бути відображене у наступній послідовності [86, 151] (рис. 1.5).

$$\langle Z, T, P \mid C\delta, \Pi, \Upsilon, O, A, K, f, A^* \rangle, \quad (1.1)$$

де зліва від вертикальної межі розташовані символи, які описують відомі, а праворуч – невідомі елементи завдання прийняття управлінського рішення:

Z – початкова проблемна ситуація;

T – час для ухвалення рішення;

$P = (P_u \dots, P_r)$ – необхідні для ухвалення рішення ресурси;

$C\delta$ – довізначена проблемна ситуація;

$A = (A_u \dots, A_r)$ – альтернативні варіанти рішення;

$\Pi = (\Pi_b \dots, \Pi_n)$ – припущення (гіпотези) про розвиток ситуації;

$\Upsilon = (\Upsilon_u \dots, \Upsilon_n)$ – цілі, на досягнення яких спрямовано рішення;

$O = (O_b \dots, O_w)$ – обмеження;

$K = (K_u \dots, K_p)$ – критерії вибору найкращого рішення;

f – функція переваги ОПР (особа що приймає рішення), що включає як об'єктивні критерії з безлічі K , так і особисті суб'єктивні переваги ОПР;

A^* – оптимальне рішення.



У деяких випадках час і ресурси на ухвалення рішення можуть бути невідомі і мають бути визначені самою особою що приймає рішення і системними аналітиками.

Тоді формула (1.1) буде мати такий вигляд:

$$\langle C \mid C\delta, T, P, \Pi, \Upsilon, O, A, K, f, A^* \rangle. \quad (1.2)$$



Що ж до проблемної ситуації, то якщо початкова проблемна ситуація C визначена з рівнем конкретності, достатнім для ухвалення рішення, її довізначення не потрібне, і $C\delta$ тоді праворуч від вертикальної межі немає.

$$\langle Z, T, P \setminus \Pi, \Upsilon, O, A, K, f, A^* \rangle. \quad (1.3)$$

Ресурси, необхідні для реалізації окремих варіантів рішень, входять до безлічі обмежень O . Крім того, вони враховуються в безлічі K як один з основних критеріїв.

Рис. 1.5. Завдання прийняття управлінського рішення при процесному управлінні

Детальніше ухвалення рішень відбувається у наступній послідовності (рис. 1.6).

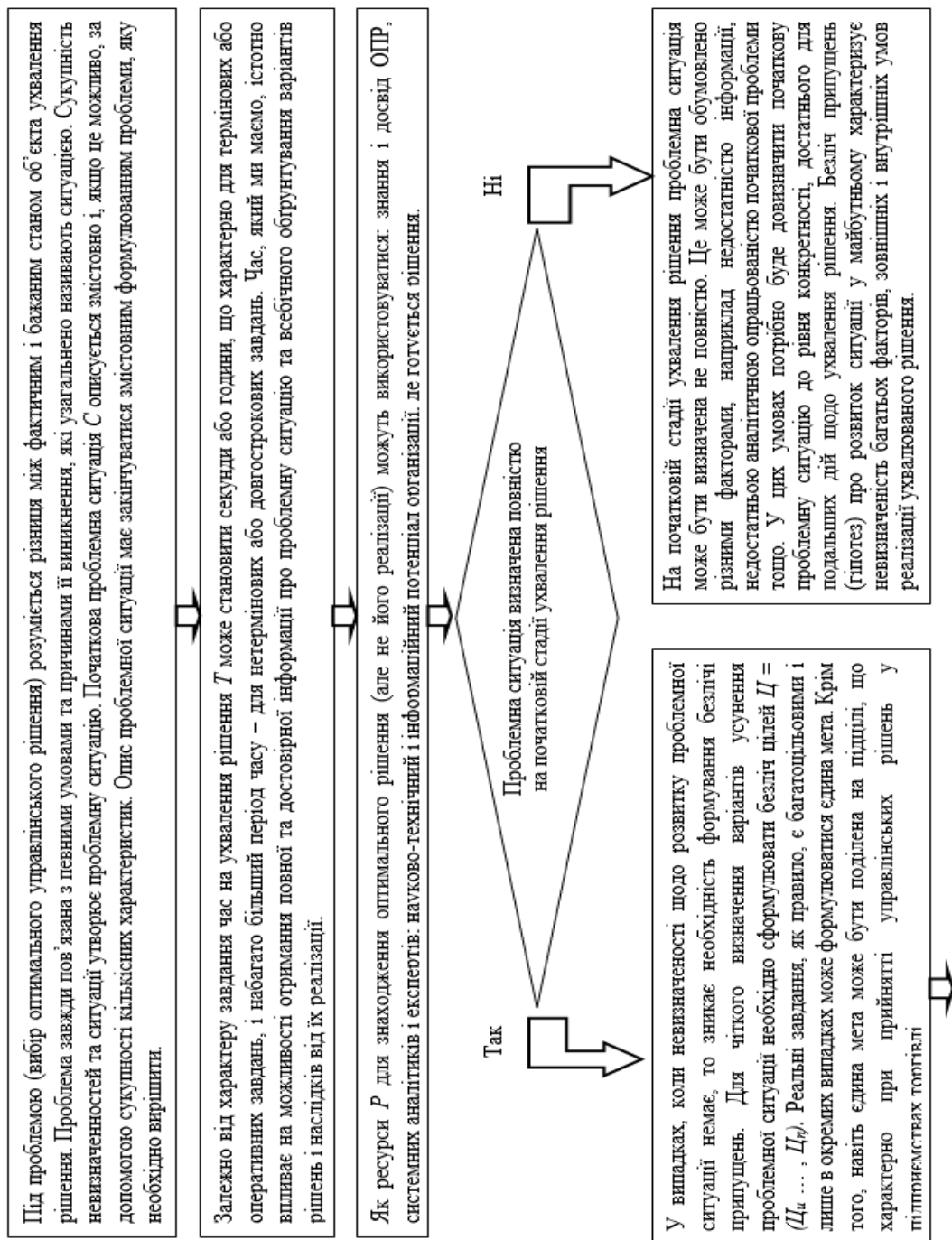
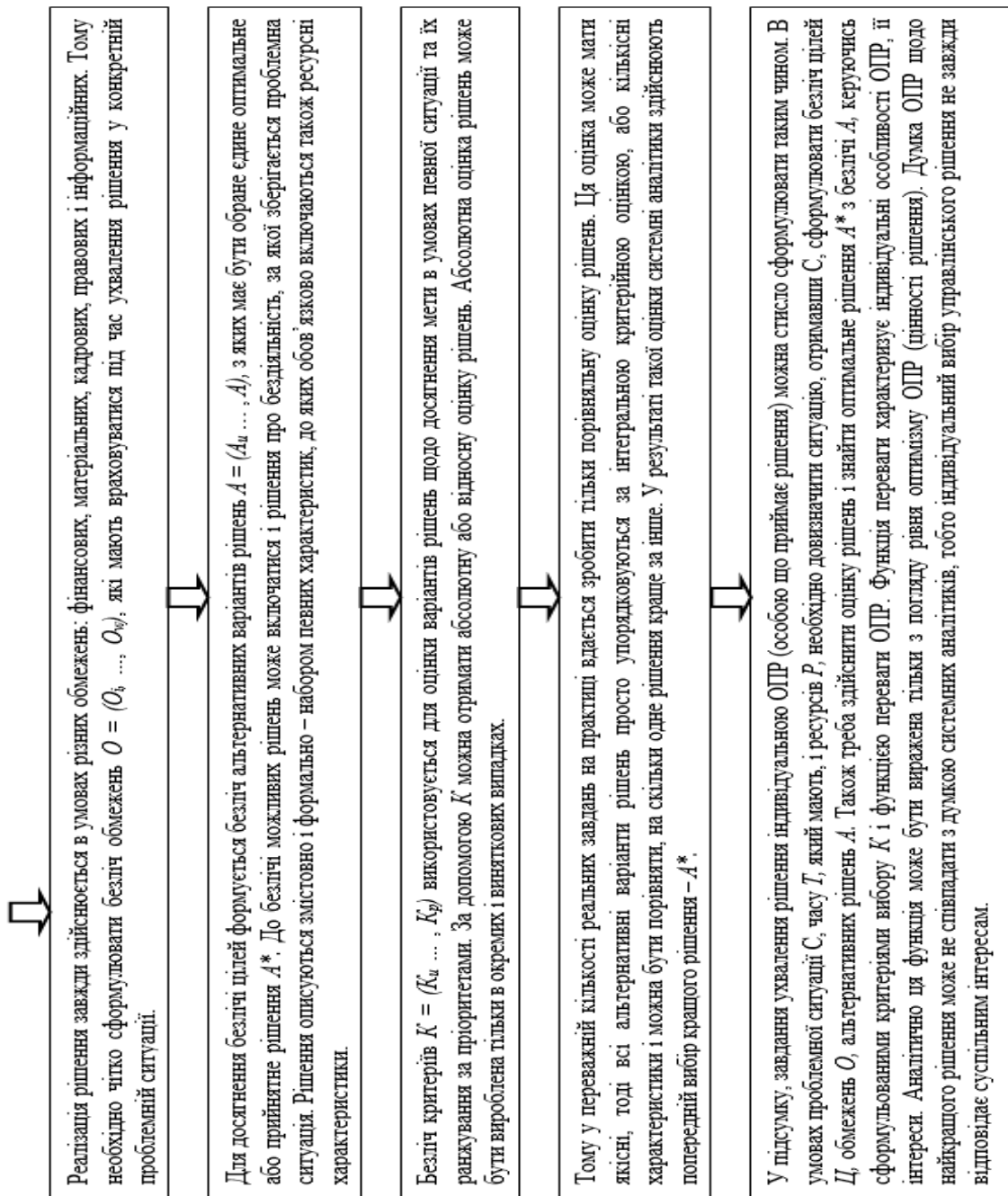


Рис. 1.6. Послідовність ухвалення управлінського рішення при процесному управлінні



Продовження рис. 1.6. Послідовність ухвалення управлінського рішення при процесному управлінні

Процес прийняття управлінського рішення при процесному управлінні може бути представлений у вигляді сукупності основних елементів (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Елементи процесу управління системою прийняття управлінського рішення при процесному управлінні

Імплементация процесного підходу у сферу торгівлі як важливої соціально-економічної системи. Збільшення кількості та обсягу товарів та послуг

підприємств торгівлі, зростання кількості суб'єктів регіональних та національних ринків та інші сучасні тенденції розвитку внутрішньої та зовнішньої торгівлі потребують дедалі глибшого розгляду проблеми функціонування сфери торгівлі як важливої соціально-економічної системи.

Системне використання процесного підходу в організації та управлінні підприємствами торгівлі стає запорукою ефективності інвестиційних процесів і прибуткового функціонування всіх господарських систем як суб'єктів торгівлі. Це завдання особливу актуальність набуває в умовах певної невизначеності та неузгодженості розвитку індивідуальних та суспільних форм торгівлі в умовах ринкових перетворень, коли жорстке централізоване управління змінилось відсутністю планового розвитку галузей сфери торгівлі як системи. Оскільки сфера торгівлі являє собою сукупність різноманітних господарських систем, як окремих взаємодіючих елементів, то їх діяльність потребує цілеспрямованих управлінських дій з метою досягнення ефекту для кожного суб'єкту, так і їх сукупності у цілому.

Якщо розглядати систему як впорядковану сукупність взаємодіючих елементів, спрямованих на досягнення загальної мети, то для торгівлі, як соціально-економічної системи характерні наступні специфічні ознаки – наявність сукупності різноманітних за типом, величиною та спеціалізацією виробничих, торговельних і сервісних підприємств та одиниць, стійкі та цілеспрямовані господарські, технологічні та комерційні зв'язки між окремими елементами, цілісний характер сукупності різнорідних підприємств певної території або локального ринку, інтегративність якостей або наявність у системи властивостей, яких не мають окремі елементи, синергізм як позитивний результат інтеграції елементів та функціонування системи, що перевищує суму ефектів окремих елементів підприємств торгівлі [64, 87] (рис. 1.8).

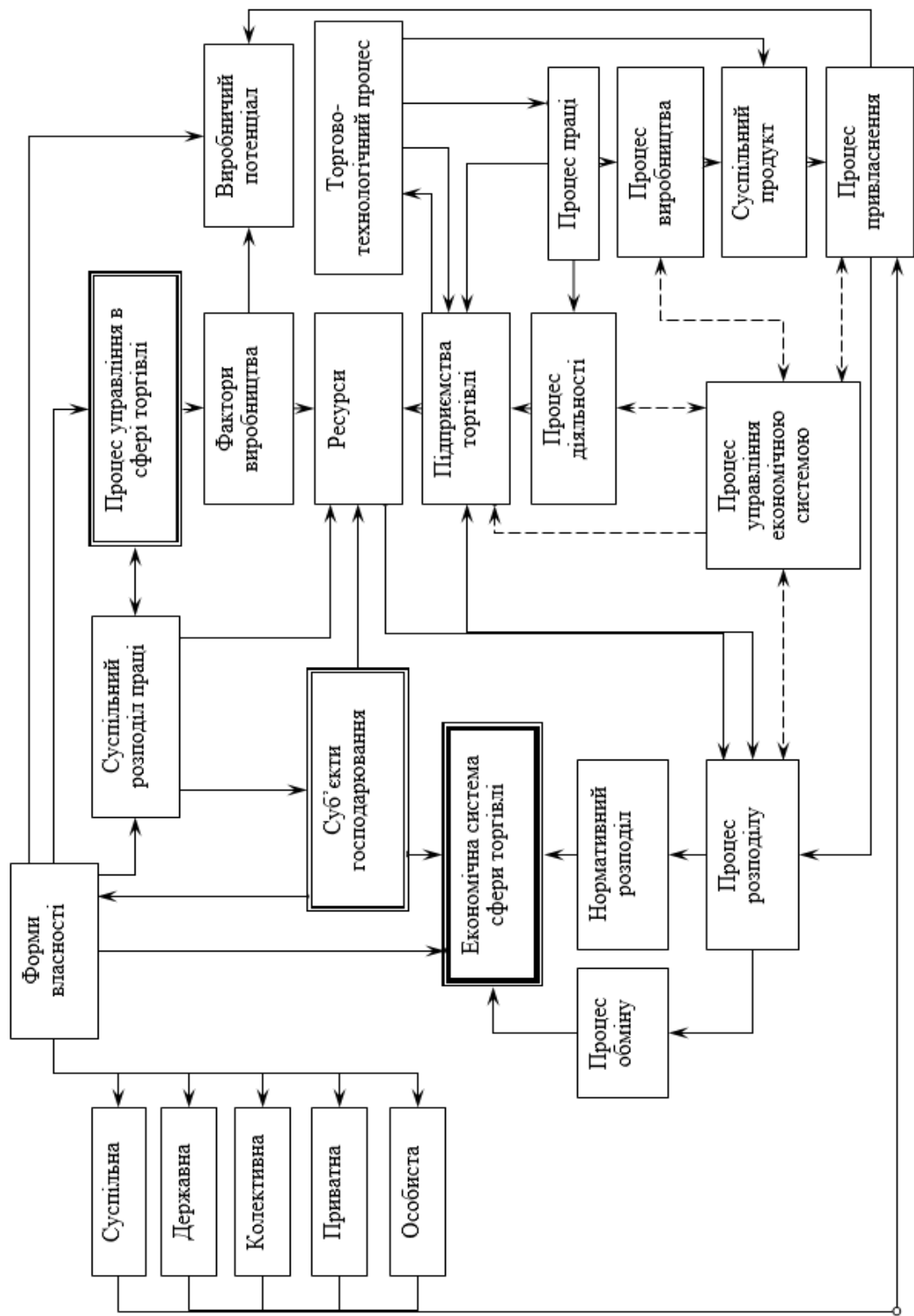


Рис. 1.8. Структурно-логічна схема взаємодії структурних елементів економічної системи сфери торгівлі

—————> взаємодія структурних елементів
 - - - - -> інформаційний потік

Інтеграція, як об'єднання функціонально взаємозв'язаних організаційних одиниць для забезпечення єдиного завершеного технологічного процесу, базується на інтеграційних зв'язках, які забезпечують ефективну взаємодію організаційно самостійних, але економічно і технологічно взаємопов'язаних підприємств сфери торгівлі. Синергетичний ефект в умовах інтеграції досягається за рахунок скорочення витрат на всіх стадіях спільної діяльності підприємств та домогосподарств, посилення горизонтальних та вертикальних зв'язків.

Кооперація, як форма співробітництва, широко використовується для досягнення синергетичного ефекту і передбачає об'єднання зусиль, ресурсів, коштів суб'єктами виробничо-торговельної діяльності для створення і спільного використання об'єктів, служб, технологій. Найбільш поширена практика кооперації підприємств торгівлі зі створення товарних складів, сховищ, транспортних підрозділів, маркетингових служб, інформаційних центрів, кредитних спілок. Особливо широке розповсюдження отримує кооперація на аграрному ринку продуктів харчування, де виникають збутові, маркетингові, постачальницькі та інші види кооперативів. Прогресивні форми кооперації спостерігаються і на інвестиційному ринку у результаті взаємодії підприємств торгівлі, ресторанного господарства з банками, фінансовими установами, інвестиційними фондами.

Диверсифікація як багатопланове явище для ринкової економіки також призводить до синергетичного ефекту. Її суть полягає у вторгненні суб'єктів господарювання у нові галузі і сфери діяльності. На практиці диверсифікація у торгівлі виявляється переважно у двох формах: універсалізація асортименту товарів, впровадження принципово нових методів обслуговування, різке розширення переліку послуг у власній галузі та у проникненні у нові суміжні або більш віддалені галузі діяльності через поглинання об'єктів нової галузі, злиття або об'єднання. Ідеться про комбінування торговельної і виробничої, банківської, страхової, інвестиційної діяльності, поєднання торгівлі з ресторанним і готельним господарством та туризмом.

Компенсуючим важелем нерівноваги системи є адаптація, суть якої полягає у пристосуванні структурної, функціональної та елементної складових до глибоких змін, трансформацій нових умов, що має велике значення в умовах мінливого ринкового середовища. Завдяки закону самозбереження підприємства торгівлі постійно удосконалюють свої структурні елементи та адаптують власну структуру управління до вимог ринкового середовища.

Сутність синергетичного підходу обумовлює певну хімію елементів на підприємстві у результаті якої сукупний потенціал складових елементів має бути значно більшим ніж потенціал простої їх суми. Інакше кажучи, сума властивостей цілісної організації повинна бути більше, ніж сума властивостей усіх складових елементів. Одержаний організаційний сумарний ефект є синергетичним. В основі механізму реалізації закону синергії лежить глибока інтеграція всіх видів діяльності системи і складна структура взаємозв'язків, що забезпечує взаємодію елементів, спрямовану на досягнення єдиної мети, що потребує системного підходу до організації торгівлі, перегляду організаційних відносин, інтеграції взаємозв'язків елементів системи, уміння забезпечити стійкість організації в умовах критичного середовища. Тому розвиток системи торгівлі можна трактувати як глибоку структурну, функціональну й елементну перебудову, що підвищує потенціал організації і сприяє її самозбереженню та самоорганізації. Організаційний розвиток супроводжується збільшенням розмірів системи і розширенням масштабів діяльності. У сучасних умовах дія цього закону виявляється у випереджальних, порівняно з іншими системами, темпах економічного зростання сфери торгівлі внаслідок її комерціалізації, демонополізації й організаційної перебудови ще на ранніх етапах трансформацій, коли інші галузі пасивно функціонували в межах старих структур. Принципи такого стратегічного партнерства охоплюють основні методологічні підходи щодо формування системи управління підприємствами торгівлі: системного, процесного, ситуаційного, синергетичного, інтегративного.

Процесний підхід у концепції стратегічного управління. Поява і подальший розвиток процесного управління як самостійної теорії багато у чому визначається еволюцією теорії стратегічного управління. Так, у роботі [40, с. 57, 60] показано, що «на межі 1980-х і 1990-х рр. в еволюції наукових трактувань розвитку фірм з'явився етап, характерними особливостями якого є, перше, пошук стійких конкурентних переваг і, друге, це нове розуміння джерел і механізмів їх створення. Домінуючою стала ресурсна парадигма стратегічного управління, головна ідея якої є визнання внутрішніх організаційних здібностей і ресурсів фірми визначальними джерелами її конкурентних переваг «... Піднесенню нового бачення стратегій фірм допомогло ... співзвуччя ресурсної концепції загальної тенденції розвитку теорії менеджменту в напрямку все більш рішучого визнання пріоритету організаційних чинників конкурентоспроможності фірм». В.С. Каткало також називає у числі концепцій, «які радикально змінили у кінці 1980-х на початку 1990-х рр. уявлення про ефективний менеджмент», концепцію організаційної культури, концепцію комплексного управління якістю, концепцію «бережливого виробництва», а також реінжиніринг бізнес-процесів.

На рубежі ХХ і ХХІ ст. дослідники [153] формують розуміння стратегічного управління як тріади «зміст-процес-контекст». Контекст – це набір обставин, у яких визначаються зміст і процес стратегій (тобто шукаються відповіді на питання «що?» і «як?») [40, с. 63]. Співвідношення мети організації і трьох аспектів стратегічного управління представлені на рис. 1.9.

Слід зазначити, що мова йде не про три розрізнені частини стратегії, а про три її взаємопов'язаних аспекти, поза обліком всіх і кожного з яких аналіз стає фрагментарним. Між тим допустимо зосередження на одному аспекті стратегії при врахуванні двох інших [40, с. 64]. Представлений підхід демонструє визначальну роль процесу як такого в управлінні, його місце у стратегічному контексті, а також можливість «виокремлення» процесів управління.

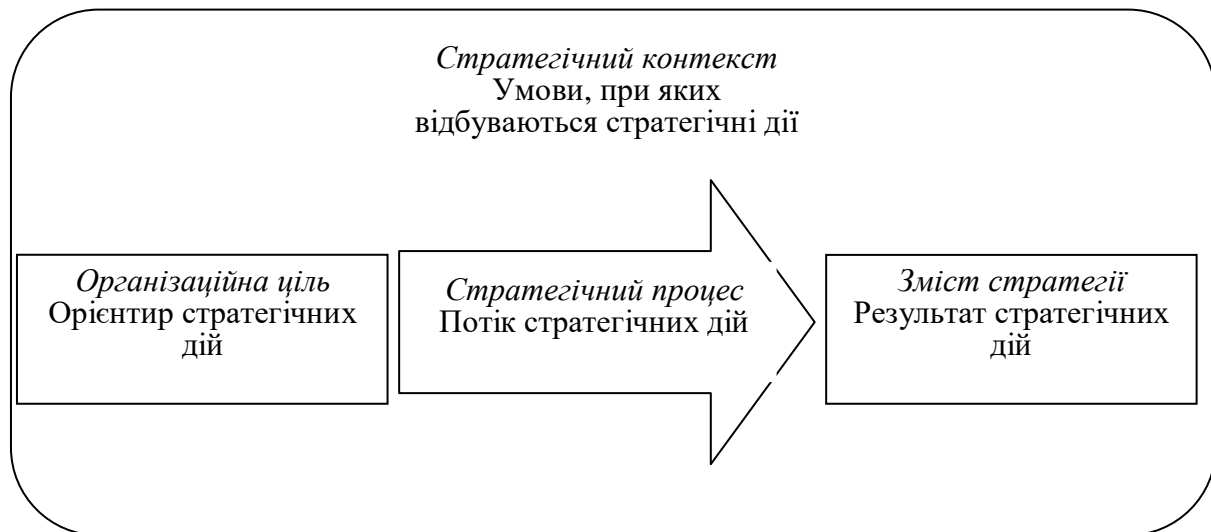


Рис. 1.9. Співвідношення мети організації і трьох аспектів стратегічного управління

Процесний підхід у концепції логістики. Істотний внесок у розвиток методології процесного управління внесла теорія логістики, використання принципів якої закладено в основу методів моделювання бізнес-процесів, а також при формуванні методичних інструментів удосконалення окремих бізнес-процесів підприємств рис. 1.10.

При розгляді питань взаємодії теорії процесного управління і логістики ми виходимо з теоретичних передумов логістичного підходу, розглянутих у роботі В. Ніколайчука [61]. Основні постулати цього підходу зводяться до наступних положень.

1. Концепція логістики виражається через певну сукупність дій, які мають специфічну спрямованість в управлінні виробничо-господарською діяльністю.
2. Ця сукупність дій реалізується шляхом формування, функціонування та подальшого удосконалення конкретних логістичних систем.
3. Будь-яка логістична система відноситься до сфери економічних систем і має свою структуру і зміст.
4. Завдання логістики полягає у комплексному управлінні наскрізними потоками матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

5. Незважаючи на комплексність і єдину цілеспрямованість безлічі різнорідних складових, логістична система може бути умовно розділена на традиційні сфери управління: матеріально-технічне забезпечення, виробництво, збут, складське господарство, транспорт, інформаційне забезпечення тощо.

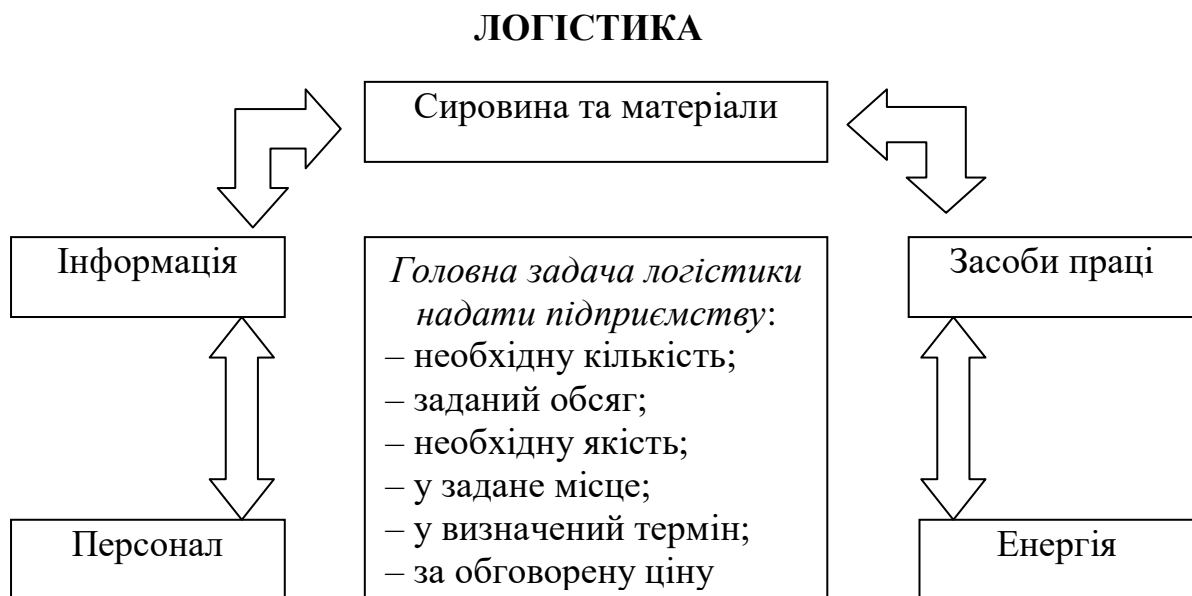


Рис. 1.10. Головні цілі логістичної діяльності

Англійське слово «logistics» позначає «тил і постачання». І у вітчизняній термінології науки останніх років, особливо в економічній науці, саме цей зміст вкладається в термін «логістика». У [52] на перше місце поставлено значення логістики як науки про планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, які відбуваються у процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів і вимог останнього, а також для передачі, зберігання і обробки відповідної інформації.

Більшість дослідників виділяють у логістиці наступні об'єкти дослідження: логістичні операції, логістичний ланцюг, логістична система, логістична функція та логістичні витрати. Також логістика як наука, досліджує та аналізує логістику збуту, виробництва та постачання. Контроль за станом

запасів, збір і обробка замовлень, прогнозування потреби у продукції та транспорті, а також визначення послідовності просування матеріального потоку по логістичному ланцюгу – це перелік завдань, які також повинні вирішувати логісти у процесі проектування логістичних систем підприємства.

Логіцизма (або логістицизм) – один із напрямів філософії математики, сутність якого полягає у спробах ототожнити математику з логікою, перетворивши при цьому останню в чисто символічне числення. Термін «логістика» вживається іноді для позначення математичної логіки при вирішенні економічних задач та оптимізації управлінських функцій [52].

Логістика трактується також як наука про управління еколого-соціально-економічними системами за допомогою диверсифікації та оптимізації процесів, на входах і виходах з системи. Стосовно до підприємств «... таке визначення передбачає управління ефективністю руху і використання обмежених матеріальних, енергетичних, інформаційних, трудових та фінансових ресурсів, потоку основних фондів і готової продукції» [110, с. 21].

За своїм змістом логістика виступає у трьох якісно різних формах – у вигляді розділу науки, у формі господарського процесу і як підсистема управління.

Логістика, в першу чергу приділяє ретельну увагу управлінням ресурсами підприємства. Предметом дослідження виступають не самі ресурси, а зміна їх фактичного стану протягом певного періоду часу. Під станом при цьому розуміється постійна зміна ресурсів за якістю, кількістю та місцем розташування. Саме рух як предмет дослідження дозволив логістиці у ХХ ст. зайняти місце самостійної науки.

Логістику можна розглядати і як реальний господарський процес виробництва або надання послуг. При дослідженні підсистем логістики необхідно приділять ретельну увагу при реалізації спеціальних функцій і процесів управління у межах конкретної логістичної системи [102]. Логістика як процес вивчає процеси аналізу, планування, організації, контролю та регулювання окремих напрямків діяльності.

За визначенням І. І. Сидорова, логістика є поглядом на виробництво товарів і послуг як єдиний і безперервний процес руху предметів праці від їх вихідної форми до кінцевого продукту, а також пов'язаної з ним інформації. У цьому сенсі логістика є філософією існування і розвитку економіки, так як містить у собі сукупність методологічних принципів, які лежать в основі ефективного функціонування складових її організацій [110].

Процесний підхід у концепції управління якістю. Управління якістю у сучасному світі зазвичай згадується у зв'язку з методологією загального управління якістю (Total Quality Management – TQM) і стандартів системи якості ISO серії 9000, яка заснована на методології TQM. Особливої уваги заслуговують саме стандарти системи якості, так як вони закріплені у якості державних стандартів багатьох країн, зокрема і в Україні і найбільш підтримані інформаційно і методично.

Згідно стандартів системи якості (стандарти ISO серії 9000), якість це сукупність характеристик об'єкту, яка має відношення до його здатності задовольнити встановлені і передбачувані вимоги споживача. При цьому під об'єктом якості може розумітися як власне продукція (товари або послуги), процес її виробництва, так і виробник (організація, система чи навіть окремих працівник). Система якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для загального керівництва якістю.

В даний час сімейство стандартів ISO серії 9000 складається з таких нормативних документів [13]:

1. ISO 9000:2000. «Система управління якістю. Основні принципи і словник».
2. ISO 9001:2000. «Система управління якістю. Вимоги».
3. ISO 9004:2000. «Система управління якістю. Настанови щодо поліпшення показників».
4. ISO 19011:2000. «Вказівки щодо аудиту системи управління якістю й екологічного управління середовищем».

Три стандарти ISO з серії 9000 (ISO 9001, ISO 9002 і ISO 9004) є фундаментальними документами системи якості, визначають методологію забезпечення якості і являють собою три різні моделі функціональних або організаційних взаємовідносин між учасниками системи якості (як правило, «постачальник», «споживач», «субконтрактор» або «субпостачальник»). Сертифікація «постачальника» є основним об'єктом управління якістю і вона проводиться відповідно за вищезгаданими стандартами. У сімейство стандартів ISO серії 9000 також входять допоміжні або підтримуючі стандарти, які розподіляють їх застосування, наприклад, у комерційних або виробничих випадках.

Система стандартів (ISO серії 9001-9004) має певну взаємодію, тобто кожен наступний стандарт визначає систему якості для більш вузької області, ніж попередній. Стандарти ISO серії 9000 і 9004 визначають загальні вимоги щодо системи якості та моделі управління якістю.

Міжнародними стандартами управління підприємством ISO серії 9000:2000 підтримується модель системи загального менеджменту якості, яка заснована на процесному підході і представлена на рис. 1.11 [13, с. 7]. Дана схема вдало ілюструє основні ідеї організації системи управління якістю, а також роль процесного управління у ній. Слід зазначити, що ряд ідей і методів теорії процесного управління (зокрема, ідея постійного поліпшення процесів, цикл Демінга) вперше знайшли практичне застосування і виявилися відображеними у міжнародних стандартах ISO серії 9000:2000 та інших у рамках реалізації положень методології TQM [11].



Рис. 1.11. Модель системи управління якістю, в основу якої покладено процеси (зі стандарту ISO серії 9000:2000)

Тим часом націленість процесного управління на підвищення ефективності бізнесу у цілому призводить до розуміння того, що його призначення і механізм має відношення до набагато більшого кола питань управління підприємством, а не лише забезпечення управління якістю. Дане бачення підтверджується запропонованим у даній роботі механізмом процесного управління підприємством, відповідно до якого підвищення якості є одним з результатів впровадження процесного менеджменту [65, 66].

Процесний підхід у концепції управління проектами. Основне завдання менеджменту підприємства, це забезпечення успішного досягнення стратегічних цілей підприємства при мінімумі витрат ресурсів. Для досягнення поставлених цілей має бути виконана певна послідовність дій над об'єктом

управління. Виконання цих дій є процес, що триває протягом деякого періоду часу. Дії, які забезпечують досягнення однієї і тієї ж мети, можуть бути виконані різними співробітниками з різних функціональних підрозділів. Таким чином, інша мета управління – координація дій всіх співробітників, які беруть участь у процесі, орієнтованому на досягнення цілей управління.

Координацію дій співробітників прийнято здійснювати на основі наступних підходів: розпорядчого, функціонального, процесного і проектного. Послідовність перерахованих підходів представляє їх упорядкування по зростаючій з точки зору складності вирішуваних завдань. При цьому кожний наступний підхід не скасовує попереднього, а є його еволюцією, доповненням.

Проектне управління ґрунтується на принципах процесного підходу і націлене на досягнення складних стратегічних цілей, таких, наприклад, як розробка та організація випуску нової продукції, впровадження нової послуги. У загальному вигляді управлінський цикл проекту може бути представлений у вигляді циклу управління процесом PDCA (циклу Демінга) з додаванням до нього етапів ініціалізації і процесів поліпшення (рис. 1.12).

Методологія проектного управління детально опрацьована у літературі, наприклад [4, 50, 51, 79, 80, 101], що дозволяє вказати деякі його принципові особливості. Проектно-орієнтоване управління передбачає, що процес досягнення стратегічної мети детально планується заздалегідь, а також призначений відповідальний за виконання робіт. План виконання проекту припускає деякі припущення, які згодом можуть виявитися помилковими. У такому випадку план переробляється.

Однією з характерних особливостей проектного управління, що відрізняє його від процесного, є також те, що результат виконання проекту часто виражений у створенні будь-якого товару, який є фізичним об'єктом. Ступінь виконання даного продукту служить хорошим відображенням поточного стану проекту, у результаті чого знижується необхідність у розробці спеціальних показників оцінки рівня досягнення цілей управління [107, 108, 135, 152].

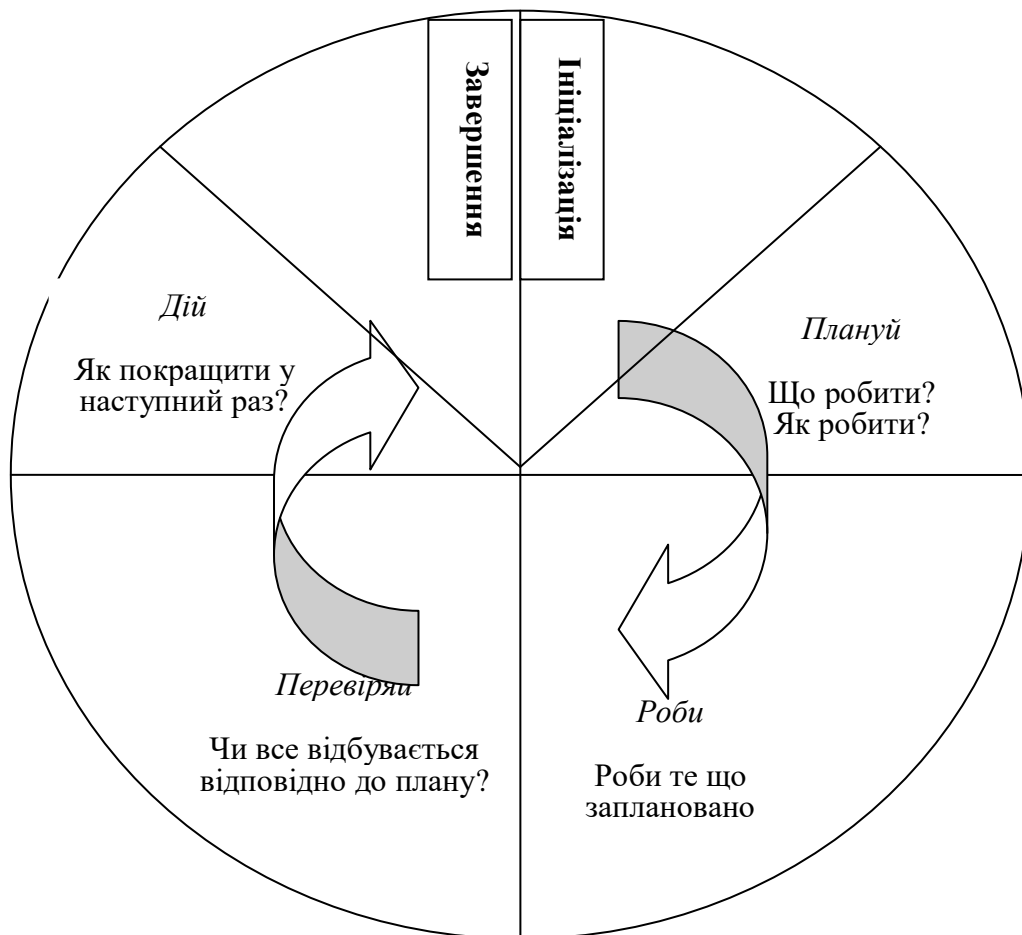


Рис. 1.12. Цикл PDCA (цикл Демінга) стосовно до проектного управління

РОЗДІЛ II

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Сучасний стан, особливості та перспективи розвитку торгівлі в Україні

Відповідно до найбільш розповсюдженого визначення роздрібна торгівля розглядається як діяльність з продажу товарів безпосередньо громадянам та іншим кінцевим споживачам для їх власного некомерційного використання незалежно від форми розрахунків [104]. У цьому ж ракурсі розглядає роздрібну торгівлю А. А. Мазаракі, який відзначає, що здійснюючи купівлю-продаж товарів безпосередньо кінцевому споживачу для особистого, сімейного і домашнього використання, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю, та надаючи різні види послуг, вона задовольняє потреби споживача у них та забезпечує безперервність процесу суспільного відтворення [51].

У проекті Закону України «Про внутрішню торгівлю» відзначено, що роздрібна торгівля – вид торгівельної діяльності, пов'язаний з придбанням і продажем товарів, призначених для кінцевого споживання (для використання їх в особистих, сімейних, домашніх і інших цілях, не пов'язаних із здійсненням підприємницької діяльності) або для іншого, не пов'язаного з продажем, використання незалежно від форми розрахунків.

Наведені визначення є спільними у тому, що регламентують основне призначення роздрібною торгівлі – організація продажу товарів кінцевим споживачам виключно для особистого, некомерційного споживання.

У роботах сучасних економістів, які досліджують теоретичні аспекти роздрібною торгівлі, її сутність розглядається вже більш широко. С. Н. Хабаху під роздрібною торгівлею розуміє специфічну форму соціально-економічної діяльності, що об'єднує економічні процеси, які відбуваються в процесі руху товарів (послуг) від виробників до споживачів, пов'язані зі зміною форм

вартості і, що припускають задоволення потреб споживачів у товарах (послугах) [129]. У своєму визначенні вона акцентує увагу на тому, що роздрібна торгівля забезпечує зміну форм вартості, що дає можливість розглядати її з погляду етапів процесу відтворення, а це, у свою чергу, значно розширює її функціональне призначення.

Доказом цього є те, що торгівлі притаманні як виробничі функції у частині відносин, які пов'язані із довиробництвом продукції (товар може поступати на підприємства роздрібною торгівлі у непідготовленому до продажу стані, наприклад, у великих мішках, а пропонується покупцям вже сортованим та розфасованим), так і функції обігу. Реалізація останньої забезпечує процес купівлі-продажу товарів, тобто обмін, у процесі якого через виконання функцій руху товарів відбувається речовий обмін та реалізація вартості товару. Продовжуючи роздуми у даному руслі, слід акцентувати увагу на тому, що саме роздрібна торгівля в певній мірі регулює процес відтворення. Здійснюючи організацію та безпосередньо продаж товарів населенню, роздрібна торгівля забезпечує кінцеву фазу усього процесу відтворення – споживання, через яке відбувається задоволення потреб, вона сама може впливати на їх раціоналізацію та створювати умови для їх більш якісного та повного задоволення. В той же час самі потреби, в цілому, та їх зміни чи зростання, зокрема, стимулюють активізацію людського чинника у процесі виробництва, що опосередковано впливає на зростання ефективності виробництва. Таким чином, сутність та значення роздрібною торгівлі виходять за межі просто організації руху товарів від виробника до споживача. У процесі діяльності підприємства роздрібною торгівлі взаємодіють не тільки з виробниками продукції, а й з посередниками, як оптовими торговельними підприємствами, так й іншими організаціями та підприємствами, послуги яких використовуються: маркетингові, рекламні чи консалтингові агентства, транспортні організації, інтернет-провайдери, комунальні підприємства тощо.

Комплексно до розуміння сутності та значення роздрібною торгівлі також підходять Г. В. Михеев, М. Б. Щепакін. Виходячи з уявлень про економічну

природу роздрібної торгівлі вони пропонують наступне її визначення: роздрібна торгівля – це інтегратор економічних відносин суб'єктів, які виникають у процесі купівлі-продажу ними товарів і послуг для особистого некомерційного використання, з одного боку, виступає ланкою інституційної інфраструктури та елементом логістичного виробничо-збутового ланцюга, що з'єднує виробника сировини(продуктів) з кінцевим споживачем, а з іншого, – адаптером в системі побудови партнерських відносин між споживачами товарів виробниками товарів і послуг, орієнтованими на задоволення потреб і зростання бізнесу [58, 90]. Абсолютно справедливо автори наголошують на ролі торгівлі в забезпеченні обмінних процесів, а також правомірно виділяють її в якості інфраструктурної складової, яка пов'язує учасників цих процесів й уможливорює товарний й грошовий обіг.

На основі узагальнення сучасних поглядів на розуміння змісту роздрібної торгівлі, а також з урахуванням особливостей усіх процесів, що відбуваються на підприємствах роздрібної торгівлі, її сутність можна представити у наступному вигляді: *роздрібна торгівля – це сфера товарного обігу, функціонування якої відбувається через взаємодію торгових організацій, виробників, посередників та інших суб'єктів господарювання, що беруть участь в діяльності підприємств роздрібної торгівлі, шляхом узгодження комерційних та економічних інтересів з урахуванням сучасних умов господарювання.* На основі результатів взаємодії задовольняються економічні інтереси усіх учасників даного процесу товарного обміну, споживачів – у товарах, що сприяє задоволенню їх потреб; виробників – в реалізації виробленої продукції та отриманні на цій основі прибутку, посередників – у реалізації різного роду послуг та отриманні на цій основі прибутків.

Роздрібна торгівля виконує низку важливих функцій. Серед науковців й зараз ведеться дискусія щодо їх кола та напрямів прояву. У більшості наукових та навчально-методичних публікацій відзначено, що основними функціями роздрібної торгівлі є доведення товарів до споживачів; продовження процесу виробництва у сфері товарного обігу (сортування, комплектування, пакування);

зміна форм вартості з товарної на грошову; надання торгових послуг населенню в процесі реалізації товарів [26, 38, 52, 111]. В цілому огляд наявної літератури з питань розвитку теоретичних основ роздрібної торгівлі показав недостатність уваги до розвитку та розкриття функцій роздрібної торгівлі в наукових публікаціях, в той же час у навчальній літературі їх представлено достатньо повно, але погляди різних авторів відрізняються таблиця 2.1.

У навчальній літературі функції роздрібної торгівлі сформульовані, виходячи з операцій та напрямів діяльності торговельного підприємства, пов'язаних безпосередньо із товаром та організацією обслуговування населення під час їх продажу. За такого підходу не можна у повній мірі відобразити функціональний механізм роздрібної торгівлі, при цьому втрачається певне коло функцій, а також не враховується їх значення для різних учасників процесу обігу.

Певні функції роздрібної торгівлі мають відношення та значення для економіки країни в цілому, більшість функцій спрямовані на організацію обслуговування споживачів, окремі функції, що виконуються роздрібною торгівлею, стосуються безпосередньо виробників товарів. З урахуванням цього абсолютно справедливо у класифікації Т. К. Камоевої функції класифіковано на три групи: функції, що приносять вигоду для держави, функції, які відіграють роль для споживачів, функції, які грають ключову роль для виробників товарів. Тим самим автор доводить, що роздрібна торгівля виконує різні функції відносно різних груп учасників взаємодії у ринковому процесі купівлі-продажу товарів.

За процесним підходом систематизував функції роздрібної торгівлі В. О. Соболев [114], який поділив їх на функції обміну (торгові) і функції процесів як базові, і маркетингові функції як допоміжні. При цьому до функцій обміну віднесені види діяльності, пов'язані з передачею права володіння товаром, функції процесів, або фізичні функції, припускають маніпулювання товаром, маркетингові функції зведені до маркетингових досліджень та діяльності щодо просування товарів.

Підходи до класифікації функцій роздрібної торгівлі

Автор	Функції роздрібної торгівлі
Белявцев М. І.	Сортування товарів, інформування споживачів через рекламу, вітрини і написи, а також персонал; розміщення товарів, оплата товарів, завершення операції купівлі-продажу, рішення проблем повернення товарів; надання знижок; консультації покупців; прийняття на себе витрат, обумовлених крадіжками, псуванням, старінням товарів; забезпечення освоєння нових ринків шляхом представлення нових товарів
Савощенко А. С.	Фасування, пакування, сортування та формування асортименту, забезпечення споживачів інформацією про товар, ціни, умови використання через рекламу, вітрини, надписи та працівників, формує готові запаси, зберігає їх та розміщує у торговельному приміщенні, надає різноманітні послуги покупцям, встановлює ціну на товар, стимулює продаж, завершує обмін товару на гроші й забезпечує виконання угод купівлі-продажу, сприяє проведенню маркетингових досліджень учасниками каналів збуту, як правило, платить постачальнику за продукцію ще до продажу її кінцевим споживачам
Біловодська О. А.	Формування асортименту товарів і послуг; розподіл великих і середніх партій товарів на одиничні екземпляри; збереження товарів, розміщення їх у торгових залах і встановлення цін; подання інформації споживачам про товари засобами реклами; консультаційні послуги; продаж товарів споживачам через торговельну мережу; здійснення заходів для стимулювання збуту і просування товарів
Соболев В. О.	<i>Функції обміну</i> (торгові): види діяльності, пов'язані з передачею права володіння товаром: купівля (постачання), продаж; <i>Функції процесів</i> як базові: маніпулювання товаром, його переміщення або фізичну зміну; <i>Маркетингові функції</i> як допоміжні: дослідження ринку, стимулювання і реклама, фінансування і управління ризиком
Камоева Т. К.	<i>Функції, що приносять вигоду для держави</i> : залучення іноземних інвестицій, розвиток інфраструктури; <i>Функції, які відіграють роль для споживачів</i> : задоволення потреб населення в товарах продовольчого і побутового призначення, інформування покупців про товар; <i>Функції, які грають ключову роль для виробників товарів</i> : надання транспортно-експедиційних послуг з просування товарів по регіонах країни і доведення їх до кінцевого споживача, реалізація товару придбаного у виробника, встановлення цін на товар, визначення попиту та пропозицію на певний товар або вид товарів, вплив на виробництво з метою збільшення продуктивності товару компаніями-виробниками, надання аналітичної інформації про споживачів

В обох розглянутих випадках функції роздрібної торгівлі розкриті лише з одного боку. Крім розгляду функцій відносно різних груп учасників, відносно різних процесів, вважаємо за необхідне класифікувати функції роздрібної торгівлі залежно від масштабу їх впливу, пропонуємо поділяти їх на мікрофункції, що стосуються безпосередньо організації торгово-технологічних процесів та обслуговування споживачів на конкретному торговельному підприємстві; та макрофункції, виконання яких впливає на суспільство, економіку в цілому, сферу обігу (рис.2.1).

В основу мікрофункцій взято підхід В. О. Соболева, оскільки він найбільш точно розкриває процеси у середині торговельного підприємства. Серед макрофункцій виділені економічна, стимулююча, балансуєча, розподільча, інформаційна, соціальна.

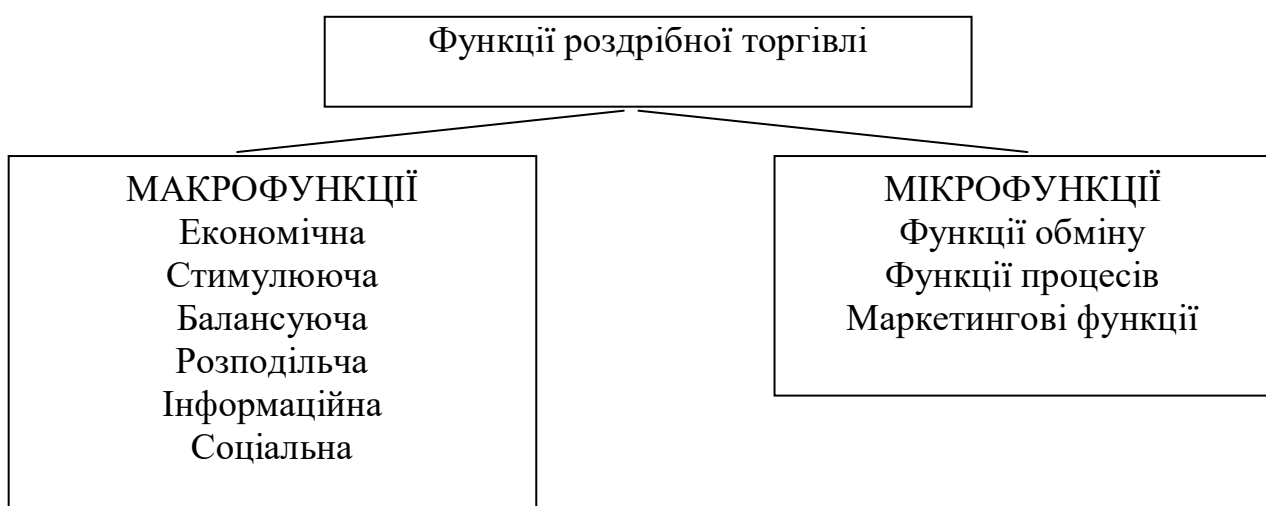


Рис. 2.1. Класифікація функцій роздрібної торгівлі

Більшість науковців [3, 43, 99], що досліджували проблеми функціонування та розвитку роздрібної торгівлі та роздрібної мережі не безпідставно відзначають переважання економічної функції торгівлі та неповну реалізацію її соціальної функції. Незважаючи на нестачу публікацій щодо уточнення системи функцій роздрібної торгівлі, останнім часом все більше уваги з боку вчених акцентується на її соціальній функції, що обумовлено

підвищенням її значення у процесі реалізації соціальної політики, забезпеченні виконання соціальної функції економіки, переходу до ринкової орієнтації національної економіки, формуванні конкурентного середовища. Абсолютно справедливо Д. М. Перович відзначив, що на роздрібну торгівлю покладено важливе соціальне завдання – найбільш повне задоволення потреб усіх членів суспільства у товарах народного споживання [96]. На даному етапі соціально-економічного розвитку акцентується увага й на тому, що роздрібна торгівля стала важливою підсистемою соціальної інфраструктури міст, яка виконує дві функції, що доповнюють одна другу – соціальну та економічну [3, 48, 141]. Крім того Г. В. Мамонова наголошує на тому, що пріоритетними функціями торговельної інфраструктури споживчого ринку є соціальна і соціально-економічна, реалізація яких в умовах низької платоспроможності населення дозволяє збільшити ємність споживчого бюджету [53].

Основу соціальної функції роздрібною торгівлі складають забезпечення фізичної та цінової доступності товарів для споживачів. Фізична доступність досягається через мережу підприємств роздрібною торгівлі шляхом здійснення ними безпосередніх операцій із товаром: його закупівля, підготовка до продажу, розміщення в торговому залі та безпосередньо продаж у процесі обслуговування споживачів. Фізична доступність тим вище, чим більш розгалужена мережа роздрібною торгівлі. В умовах низького платоспроможного попиту населення України зростає соціальна роль торгівлі у забезпеченні цінової доступності товарів, що обумовлює необхідність перегляду цінової політики, підходів ціноутворення на окремі соціально значимі споживчі товари. З огляду на зазначені проблеми назріла гостра необхідність розвитку соціально-орієнтованої роздрібною мережі, побудованої на принципах соціального маркетингу.

Протягом останніх десятиліть відбулися значні зміни в організації та функціонуванні галузей економіки України під впливом процесів глобалізації, трансформаційних ринкових процесів, суспільних змін, у тому числі й у роздрібною торгівлі. Роздрібна торгівля – це сфера товарного обігу,

функціонування якої відбувається через взаємодію торгових організацій, виробників, посередників та інших суб'єктів господарювання, що беруть участь у діяльності підприємств роздрібною торгівлі, шляхом узгодження комерційних, економічних та соціальних інтересів з урахуванням сучасних умов господарювання. У результаті цієї взаємодії задовольняються економічні та соціальні інтереси всіх учасників даного процесу товарного обміну, споживачів – у товарах, що сприяє задоволенню їх потреб; виробників – у реалізації виробленої продукції та отриманні на цій основі прибутку, посередників – у реалізації різних послуг та отриманні на цій основі прибутків [31, 121].

Торгівля як сфера економіки за своєю формою і змістом належить до складних соціально-економічних систем і виконує життєво важливі завдання і функції, а також посідає особливе місце в структурі національної економіки та в системі економічних відносин. Торгівля опосередковує товарно-грошовий обмін у величезних розмірах (майже 0,93 трлн. грн. щороку), формує не менш ніж 10% ВВП, є важливим чинником економічного зростання, відіграє значну роль у реалізації соціальної політики, ринкової орієнтації національної економіки, формуванні конкурентного середовища [57].

Для торгівлі як соціально-економічної системи характерна низка функцій. Провідною з яких є обмін результатів праці (продукції, послуг) на гроші, тобто реалізація виробленої споживчої вартості. При цьому масштаби, структура обміну стають дедалі складнішими за рахунок складності мас товарів, продукції, послуг, у тому числі іноземного походження.

Розрахунки свідчать, що тільки для задоволення потреб населення в споживчих товарах і послугах у межах мінімальних норм роздрібною товарооборот торгівлі необхідно довести до 2 трил. гривень на рік при сучасних обсягах – 928,5 млрд. гривень, тобто збільшити майже у два рази [21, 92]. Це означає, що в перспективі ця функція розширюватиметься, відповідно зростатимуть і масштаби роздрібною торговельної мережі, яка має забезпечити реалізацію зростаючих обсягів товарообороту.

Раніше лише обмін товарів народного споживання вважався моментом відтворення, що штучно звужувало відносини обміну у сфері обігу засобів виробництва. В нових умовах відносини обміну реалізуються в повнішому обсязі, поряд із споживчими товарами об'єктом обміну стає продукція, засоби виробництва, нерухомість, об'єкти інтелектуальної власності, цінні папери. Обмін пов'язує виробництво та споживання і тим самим замикає відтворювальний процес, тому важливо, щоб товарно-грошовий обмін був мінімальним, що залежить від умов реалізації іншої функції торгівлі – руху товарів та пропускної здатності роздрібно-торговельної мережі.

Доставку товарів зі сфери виробництва до сфери споживання, як функцію торгівлі необхідно розглядати з позиції прискореної доставки товарів до сфери споживання з максимальним збереженням їх споживчих властивостей і мінімальними затратами, що набуває особливої актуальності в умовах роздробленості й територіальної зосередженості товаровиробників і споживачів. За підрахунками фахівців у сфері обігу товари проходять у середньому 4-5 організаційних ланок і тривалість доставки товару до споживача є значною. Якщо товар у виробництві перебуває 5-6 днів, у дорозі – до 10 днів, то в кінцевих ланках товарообігу – 35-40 днів. У нових умовах ринку в міру інтеграції торгівлі України в міжнародні зв'язки тривалість руху товару зростатиме, причому суттєво. Відповідно підвищиться рівень витрат обігу, сповільниться оборотність [138, 139].

Важливою функцією торгівлі в нових умовах є функція активного впливу на виробництво і споживання. Ідеться про підпорядкування виробничих програм підприємств потребам і вимогам ринку, реалізації маркетингових стратегій товаровиробників, а також про активний вплив торгівлі на структуру споживання, організацію післяпродажного обслуговування. У зв'язку з цим можна очікувати прагнення товаровиробників заручитися гарантією з боку торгівлі відносно збуту продукції для того, щоб знизити ризик і небезпеку банкрутства. Відповідно до цього подорожчають послуги торгівлі, розшириться апарат товарного обігу, з'являться принципово нові функціональні організації в

торговельній сфері. Функції торгівлі не тільки суттєво ускладнюватимуться, вони набуватимуть якісно нового змісту. Їх реалізація стане неможливою в межах існуючих організаційних форм, оскільки вони не вписуються в систему обігу товарів та послуг, характерну для ринкової економіки. Будуть видозмінюватись і форми організації матеріально-технічної бази торгівлі розміщення роздрібною торговельною мережі. Складні завдання і функції торгівлі потребують зосередження в цій сфері величезних ресурсів для забезпечення її нормального функціонування.

Для того, щоб виділити тенденції та сучасний стан розвитку роздрібною торгівлі необхідно проаналізувати економічні умови розвитку роздрібною торгівлі в Україні за останніх 9 років (з 2010 по 2018 роки). Особливістю сучасного розвитку внутрішньої торгівлі є позитивна і стійка динаміка її результативних показників. Починаючи з 2010 року середньорічні темпи зростання товарообороту перевищують 17%, що вдвічі вище за темпи зростання ВВП. За досліджуваній період спостерігаються позитивні тенденції у структурі товарообороту, кон'юнктурі ринку, розвитку матеріально-технічного потенціалу підприємств торгівлі.

Розпочнемо докладний аналіз сучасного стану та особливостей розвитку роздрібною торгівлі в Україні з аналізу обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2010-2018 роках (табл. 2.2).

Головні висновки та тенденції за результатами аналізу таблиці 2.2:

1. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств роздрібною торгівлі усього збільшується щороку у середньому на 15-20%, у результаті чого за 9 років збільшився у 3,35 рази, з 94703739100 грн. у 2010 році до 317865313600 грн. у 2018 році. Також збільшується обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств роздрібною торгівлі у розподілі на великі (виріс у 4,1 рази з 64334316900 грн. у 2010 році до 263341011000 грн. у

2018 році), середні (виріс у 1,85 рази з 24182321400 грн. у 2010 році до 44727606700 грн. у 2018 році), малі (виріс у 1,58 рази з 6186100800 грн. у 2010 році до 9796695900 грн. у 2018 році) та мікропідприємства (виріс у 1,62 рази з 2094917600 грн. у 2010 році до 3406170500 грн. у 2018 році), але різними темпами, якщо у великих підприємств обсяг реалізації продукції збільшився аж у 4,1 рази у середніх виріс в 1,85 рази то у малих і мікропідприємств тільки у 1,58 і 1,92 рази відповідно.

Таблиця 2.2

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2010-2018 роках

Роки	У тому числі												
	великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємства						
	тис. грн.	у % до загального показника відповідного виду діяльності	тис. грн.	у % до загального показника відповідного виду діяльності	тис. грн.	у % до загального показника відповідного виду діяльності	тис. грн.	у % до загального показника відповідного виду діяльності	тис. грн.	у % до загального показника відповідного виду діяльності	тис. грн.	у % до загального показника відповідного виду діяльності	
Усього, тис. грн.													
2010	94703739,1	64,9	64334316,9	24183321,4	25,6	6186100,8	6,5	2094917,6	2,2				
2011	10978232,9	н/д	н/д	н/д	н/д	6348567,1	5,8	2184342,3	2,0				
2012	115770072,1	74,3	86003069,7	22791979,7	19,7	6975022,7	6,0	2475274,1	2,1				
2013	142119061,3	79,7	113264657,9	22111448,3	15,6	6742955,1	4,7	2241508,4	1,6				
2014	148132959,5	80,7	119576002,1	23032297,5	15,6	5524659,9	3,7	2086719,6	1,4				
2015	183568453,8	81,0	148743428,2	29437143,1	16,1	5387882,5	2,9	1949623,0	1,1				
2016	217287204,4	80,5	174865832,2	33368869,6	16,3	7052502,6	3,2	2772789,9	1,3				
2017	243791036,1	79,6	193978306,3	41620741,5	17,1	8191988,3	3,3	3154700,2	1,3				
2018	317865313,6	82,8	263341011,0	44727606,7	14,1	9796695,9	3,1	3406170,5	1,1				

н/д – немає даних

Джерело: [92].

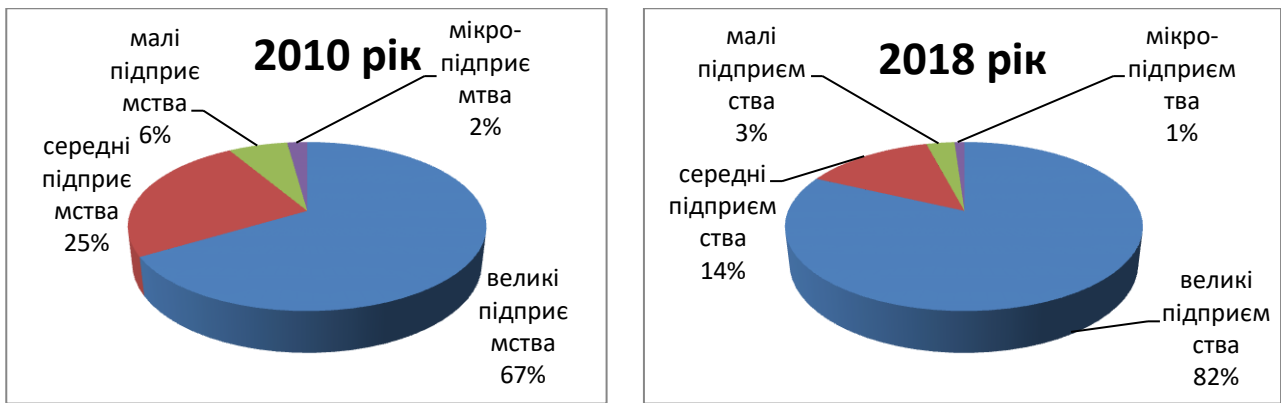


Рис. 2.2. Діаграми обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010 та 2018 роки

Джерело: [92].

2. Збільшується щороку частка великих підприємств у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств роздрібної торгівлі (рис. 2.2), так вона збільшилась на 14,9% за 9 років з 67,9 % у 2010 році до 82,8% у 2018 році. Відповідно, зменшується щороку частка середніх, малих і мікропідприємств підприємств у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств роздрібної торгівлі, так частка середніх підприємств зменшилась на 11,5% за 9 років з 25,6% у 2010 році до 14,1% у 2018 році, частка малих підприємств зменшилась на 3,4% з 6,5% у 2010 році до 3,1% у 2018 році і нарешті, частка мікропідприємств зменшилась на 1,1% з 2,2% у 2010 році до 1,1% у 2018 році.

Наступним кроком, вважаємо за необхідне, провести аналіз рентабельності операційної та усієї діяльності підприємств роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2010-2018 роках (табл. 2.3).

Головні висновки та тенденції за результатами аналізу таблиці 2.3:

1. Рентабельність (збутової) операційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі збільшується щороку у середньому на 1-2%, у результаті чого за 9 років збільшився у 1,9 рази, з 5,2% у 2010 році до 9,9% у 2018 році.

Також збільшилась рентабельність збутової діяльності великих підприємств роздрібною торгівлі на 4,4% з 6,3% у 2012 році до 10,7% у 2018 році.

2. Рентабельність середніх підприємств коливалась від 7,5% у 2012 році до 6,0% у 2018 році, при цьому мала максимальне значення 10,5% у 2016 році, а мінімальне -1,8% у 2015 році. Рентабельність збутової діяльності малих підприємств торгівлі, також коливалась від -1,0% у 2011 році до 3,2% у 2018 році, при цьому мала максимальне значення 17,8% у 2016 році, а мінімальне – 12,5%% у 2014 році відповідно.

3. І нарешті, рівень рентабельності мікропідприємств має стабільне збиткове значення від – 11,9% у 2011 році до – 0,2% у 2018 році.

Таблиця 2.3

Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2010-2018 роках

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
2010	5,2	н/д	н/д	н/д	н/д	-2,9	н/д	н/д	н/д	н/д
2011	6,7	н/д	н/д	-1,0	-11,9	-3,0	н/д	н/д	-12,0	-28,0
2012	6,3	6,3	7,5	2,6	-1,9	-4,4	-4,6	-3,1	-6,4	-13,1
2013	4,6	4,4	7,0	1,4	0,7	-2,2	-1,7	-1,9	-9,6	-13,7
2014	0,9	1,2	3,7	-12,5	-27,1	-14,1	-14,7	-7,4	-22,4	-37,8
2015	8,7	11,6	-1,8	-6,7	-16,0	-8,5	-8,3	-7,3	-16,5	-29,5
2016	9,9	9,5	10,5	17,8	4,9	0,6	0,3	3,4	-3,7	-7,6
2017	12,2	13,9	5,6	3,0	-1,2	5,8	5,2	11,1	-1,1	-6,7
2018	9,9	10,7	6,0	3,2	-0,2	4,0	4,2	1,3	8,7	-3,1

н/д – немає даних

Джерело: [92].

На заключному етапі аналізу вважаємо за необхідне проаналізувати наявну кількість об'єктів роздрібної торгівлі з 2010 по 2018 роки (табл. 2,4).

Таблиця 2.4

Структура суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі

Роки	Загальна кількість суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі	Кількість суб'єктів господарювання продовольчої торгівлі Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування та напоями		Частка суб'єктів господарювання РТ в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування та напоями від загальної кількості суб'єктів господарювання РТ, %	Частка ФОП, %
		Усього	з них ФОП		
2010	934998	173900	164640	18,60	94,68
2011	707314	132494	123535	18,73	93,24
2012	637280	119537	111265	18,76	93,08
2013	668900	125225	116895	18,72	93,35
2014	745206	137718	130932	18,48	95,07
2015	736287	130922	124447	17,78	95,05
2016	674551	123367	117890	18,29	95,56
2017	609974	114837	109201	18,83	95,09
2018	588379	112342	106789	19,09	95,06

Джерело [92].

Так, кількість суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі зменшилась у 1,6 рази з 934998 суб'єктів у 2010 році до 588379 суб'єктів у 2018 році. Схожу динаміку має кількість суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами вона зменшилась у 1,5 рази з 173900 суб'єктів у 2010 році до 112342 суб'єктів у 2018 році (рис. 2.3).

Збільшилась частка суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами у загальній кількості суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі, вона складала 18,6% у 2010 році і відповідно 19,09% у 2018

році. Частка ФОП у загальній кількості суб'єктів господарювання роздрібною торгівлі залишається незмінною на протязі 9 років і складає приблизно 95%, тобто абсолютну більшість.



Рис. 2.3. Структура кількості суб'єктів господарювання роздрібною торгівлі за 2010-2018 роки

Джерело [92].

Підводячи підсумки проведеного аналізу, вважаємо за доцільне, зупинитись на виявлених тенденціях розвитку роздрібною торгівлі України на протязі останніх дев'яти років:

1. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств роздрібною торгівлі збільшується щороку у середньому на 15-20%, у результаті чого за 9 років збільшився у 3,35 рази, з 94703739100 грн. у 2010 році до 317865313600 грн. у 2018 році. Але спостерігається загрозна тенденція тому що щороку збільшується частка великих підприємств у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств роздрібною торгівлі, так вона збільшилась на 14,9% за 9 років з 67,9% у 2010 році до 82,8% у 2018 році. Відповідно, зменшується щороку частка середніх, малих і мікропідприємств

підприємств у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств роздрібної торгівлі, так частка середніх підприємств зменшилась на 11,5% за 9 років з 25,6% у 2010 році до 14,1% у 2018 році, частка малих підприємств зменшилась на 3,4% з 6,5% у 2010 році до 3,1% у 2018 році і нарешті, частка мікропідприємств зменшилась на 1,1% з 2,2% у 2010 році до 1,1% у 2018 році.

2. Рентабельність (збутової) операційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі збільшується щороку у середньому на 1-2%, у результаті чого за 9 років збільшився у 1,9 рази, з 5,2%. У 2010 році до 9,9% у 2018 році. Збільшилась рентабельність збутової діяльності великих підприємств роздрібної торгівлі на 4,4% з 6,3% у 2012 році до 10,7% у 2018 році. Рентабельність середніх підприємств коливалась від 7,5% у 2012 році до 6,0% у 2018 році, але загрозлива ситуація складається з рентабельністю збутової діяльності малих і мікропідприємств, тому що вона або мала 3,2%, або збиткова як у мікропідприємств.

3. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення кількості суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі у 1,6 рази з 934998 суб'єктів у 2010 році до 588379 суб'єктів у 2018 році. Схожу динаміку має кількість суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі, торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами вона зменшилась у 1,5 рази з 173900 суб'єктів у 2010 році до 112342 суб'єктів у 2018 році.

4. Підсумовуючи вищесказане стає очевидним, що, з одного боку, функціональна система управління підприємствами роздрібної торгівлі залишається лише ефективною тільки у великих підприємствах, які мають можливість утримувати значну кількість управлінського персоналу і відповідно мають налагоджену систему торгово-технологічних і логістичних процесів. З іншого боку стає зрозумілим, що функціональна система управління підприємствами роздрібної торгівлі у сучасних економічних умовах

малоефективна для середніх, малих та мікропідприємств роздрібно́ї торгівлі і є сенс звернути увагу на здобутки процесного управління.

Процесно-орієнтоване управління приходить на зміну функціональному. Процесний підхід має явні переваги перед функціональним. При побудові процесно-орієнтованої системи управління основна увага приділяється на опрацювання механізмів взаємодії у рамках процесу як між структурними одиницями всередині підприємства торгівлі, так і з зовнішнім середовищем, тобто з споживачами, постачальниками і партнерами. Таким чином процесний підхід дозволяє врахувати такі важливі аспекти ведення бізнесу підприємствами торгівлі, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного працівника підприємства у якості продукту або послуги підприємства торгівлі, а також, зацікавленість всього персоналу підприємства торгівлі у кінцевих результатах роботи.

2.2. Особливості застосування процесного підходу в управлінні підприємствами торгівлі та готельно-ресторанного господарства

У ринкових умовах стабільний розвиток підприємств торгівлі значною мірою залежить від якості і успішної реалізації продукції, що у свою чергу залежить від платоспроможного попиту. Ринкова кон'юнктура значно впливає на ціну товарів, і як наслідок на прибуток підприємства торгівлі. Водночас, торговельне підприємство як соціально-економічна система, з одного боку, прагне вижити і створити певне стабільне становище, а з іншого – розвиватися, самовдосконалюватися. Тому, в останній час, спостерігається зміна парадигм від «спочатку виживання потім розвиток» до «виживання через розвиток» [52].

У своїй повсякденній практиці підприємства торгівлі виконують різні операції комерційного і торгово-технологічного призначення, такі як: аналіз кон'юнктури ринку, формування бази потенційних постачальників, логістичні операції пов'язані з організацією доставки товарів від виробника до торговельного підприємства, підготовка товарів до продажу, рекламна підтримка та реалізація товарів, надання споживачам супутніх і додаткових послуг. Таким чином, вони посідають одне з провідних місць в економіці країни. Торгівля хоча і залежить від загального розвитку галузей матеріального виробництва, але вона визначає і формує попит на товари і таким чином впливає на всі сфери народного господарства країни.

Підприємство торгівлі представляє з себе складну відкриту соціально-економічну систему. Успішне існування і подальший розвиток підприємства торгівлі залежить від якості зв'язків як у внутрішньому так і із зовнішнім середовищем підприємства. Взаємодія підприємства торгівлі із зовнішнім середовищем відбувається у результаті обміну трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами. Підприємство реагує на нові вимоги зовнішнього середовища, і в той же час здатне впливати на власне внутрішнє середовище, змінюючи його характеристики. Таким чином, декомпозиція зовнішнього середовища як системи, у якій торговельне

підприємство є підсистемою, взаємодіючою з іншими підсистемами зовнішнього середовища, є сферою застосування ідей і принципів процесного підходу до проектування систем управління підприємством. По-перше, процесний підхід прагне досягти сумарної інтегральної ефективності роботи підприємства і не допустити, щоб часткові інтереси окремого елемента підприємства могли перешкоджати загальному успіху. По-друге, це все реалізується за умов організаційного середовища, яке часто може створювати цілі, що суперечать одна одній чи знеособлює їх у кінцевому підсумку. За твердженням Джона О'Шонесси [19], «стратегія, техніка і економіка – взаємопов'язані елементи однієї проблеми ... Сутність економічної проблеми полягає у тому, щоб виробити таку стратегію, включаючи при цьому техніку і всі інші ресурси, необхідні для реалізації стратегічних планів, яка буде або найефективнішою (максимально вигідне вирішення поставленої задачі при наявних ресурсах), або найекономічнішою (досягнення поставленої цілі за мінімальних витрат)».

З розвитком ринкових відносин в Україні значна увага приділяється аналізу як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємства торгівлі, а також аналізується вплив середовища на діяльність та розвиток підприємства торгівлі. Так, С. В. Маловичко наголошує на необхідності дослідження фінансово-господарських умов здійснення торговельної діяльності і можливих їх змін у майбутньому [52]. Г. Джоунс відзначає, що значний вплив на торгівлю справляють економічні, політичні і правові, соціальні і демографічні чинники, а також науково-технічний розвиток та інновації [20]. Зовнішнє середовище прийнято поділяти на середовище прямої дії (споживачі, конкуренти, постачальники, контактні аудиторії та середовище непрямой дії (економічні чинники, науково-технічний прогрес, політичні чинники, міжнародні чинники, ринкові чинники, соціальні та виробничо-технологічні чинники).

Використання процесного підходу при дослідженні чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які сприяють формуванню

організаційної структури управління та розвитку підприємства торгівлі в цілому дає можливість розкрити їх взаємозв'язок та взаємодію (рис. 2.4).

При аналізі зовнішнього середовища підприємство торгівлі має можливість визначити фінансово-господарський стан підприємства, а також визначити ключові чинники поточного становища підприємства торгівлі та його можливий стану у майбутньому [5, 28, 53]. Для цього необхідний аналіз статистичних показників, даних внутрішнього аудиту, досліджень незалежних зовнішніх джерел, які характеризують стан макро (фактори зовнішнього середовища, що суттєво впливають на діяльність підприємства, але не контролюються ним) і мікросередовища (споживачі, постачальники, конкуренти, контактні аудиторії).

Зовнішнє середовище охоплює такі групи чинників:

- економічні (динаміка ВВП та ВНП, зовнішньоекономічне сальдо, відсотки за банківськими позиками, фінансова політика держави, ставки податків, коливання попиту та пропозиції, продуктивності праці та темпи її росту, структура та динаміка споживання, рівень інфляції);

- політико-правові (податкове законодавство, антимонопольне законодавство, державне регулювання, законодавство з охорони праці та навколишнього середовища);

- соціокультурні (соціальна відповідальність, стиль життя, стандарти освіти, купівельні звички, ставлення до якості товарів і послуг, ставлення до праці і відпочинку, ставлення до урядових ініціатив);

- демографічні (народжуваність, дитяча смертність, смертність за різними віковими групами, імміграція, еміграція, середня тривалість життя);

- наукового та технічного розвитку їх застосування на практиці (Hi-Tech, Human Resources, інформаційно-аналітичні технології, Internet);

- фактори міжнародного середовища (світова політична криза і пов'язані з нею ембарго та торговельні обмеження, світова економічна криза).

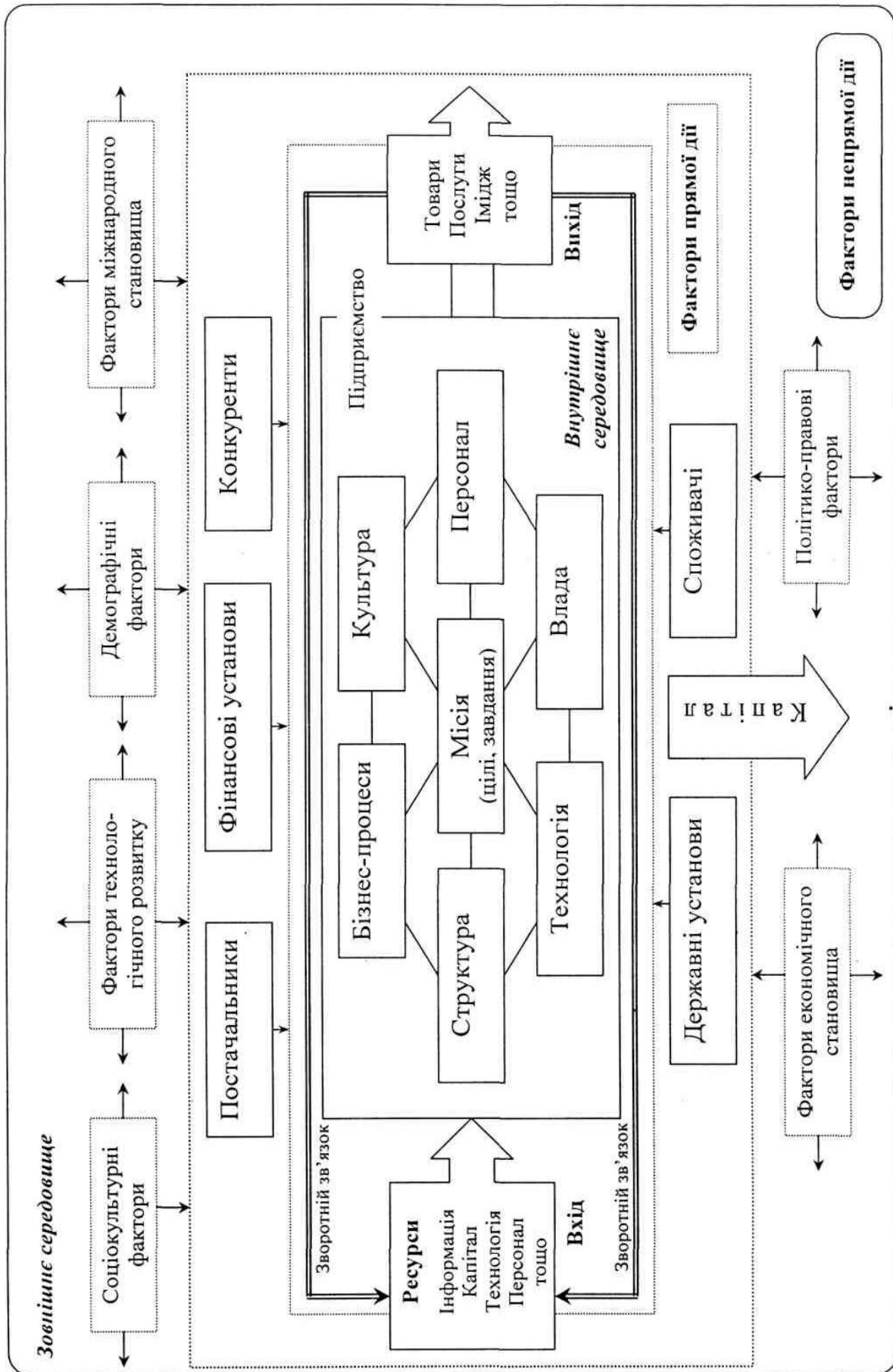


Рис. 2.4. Система факторів впливу середовища на торговельне підприємство

Мікроекономічними факторами зовнішнього середовища підприємства, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства, його рішення про вихід на ринок та поведінку на ньому є: постачальники сировини, матеріалів, обладнання, товарів, споживачі товарів і послуг, фінансові структури (банки, фонди, асоціації), державні установи, конкуренти тощо. Усі вони якісно неоднорідні і мають свою специфіку впливу на характер функціонування підприємства та прийняття ним стратегічних і оперативних рішень. Так, наприклад, серед споживачів можна виділити оптових, роздрібних торговельних посередників, підприємства з транспортування і зберігання товарів, кінцевих покупців.

Узагальнюючи сформульовані та інтегровані вище елементи внутрішнього середовища, можна дати наступне визначення *підприємства торгівлі* – це суб'єкт господарювання (господарська одиниця), метою якої є: досягнення певних цілей за допомогою різноманітних бізнес-процесів, технологій, структур, організаційної культури; впливу на інші системи, підвищення суспільного добробуту. Синтезуючи фактори зовнішнього середовища (прямої та непрямой дії) та внутрішнього середовища на засадах процесного підходу в цілісну систему отримуємо інтегровану систему факторів середовища підприємства торгівлі, вхідними параметрами якої є: ресурси, інформація, капітал, технологія, персонал; вихідними – товари, послуги, імідж підприємства (в межах мікро середовища) та суспільні блага – капітал (в межах макросередовища підприємства) (рис. 2.4).

В умовах постійної зміни зовнішнього середовища функціонування торговельних підприємств, ускладнення їх організаційних структур виникає потреба в оцінці діючих систем управління, підвищенні ефективності апарату управління, в прийнятті обґрунтованих об'єктивних управлінських рішень.

Вивчення досвіду сучасного управління дає змогу стверджувати, що для об'єктивного аналізу та оцінки системи управління підприємством, встановлення напрямків її удосконалення та оптимізації необхідно використовувати інструментарій процесного підходу. Однак, серед науковців

досить поширеними є методи: аналогій, структуризації цілей і завдань, оптимізаційного моделювання, експертних оцінок (рис. 2.5).

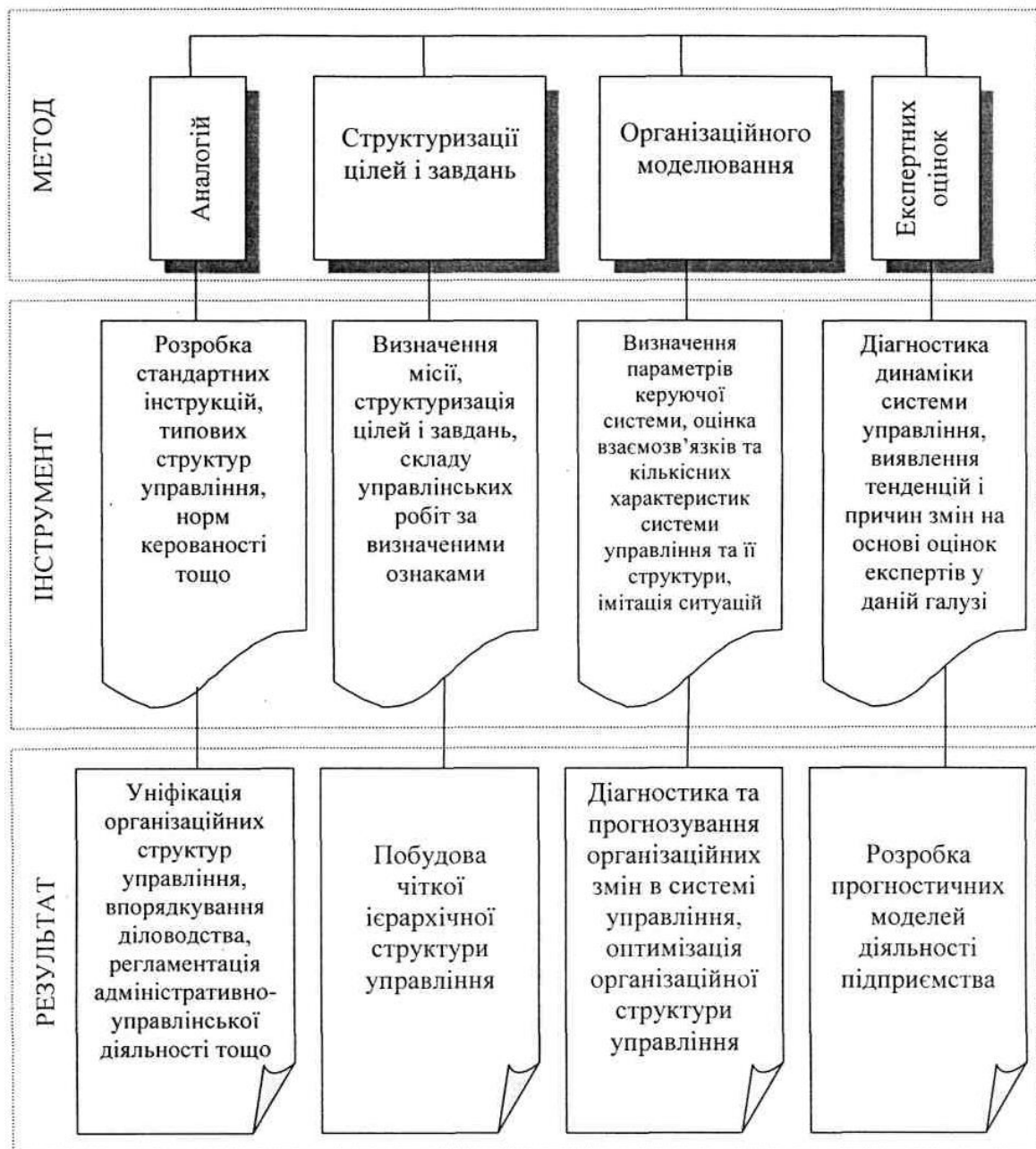


Рис. 2.5. Методичний інструментарій аналізу та оцінки системи управління підприємством торгівлі

Одне з основних завдань аналізу системи управління торговельного підприємства – вибір критерію оцінки його діяльності. Правильно обраний критерій допомагає знайти межу оптимального поєднання інтересів кожного окремого торговельного підприємства з інтересами суспільства у цілому.

При побудові та вдосконаленні системи управління торговельним підприємством оцінку його діяльності слід проводити виходячи із наступних зовнішніх факторів:

- розвиток торгівлі: щільність торгівельної мережі на території; кількість пунктів продажу; рівень забезпеченості торговельними підприємствами різних форматів; чисельність працівників торгівлі на тисячу мешканців; наявність сучасного торгово-технологічного устаткування;

- грошові доходи населення в зоні обслуговування; ступінь міграції доходів в інші регіони і приплив коштів з інших регіонів;

- забезпеченість населення торговою мережею; торгова площа на тисячу мешканців; оптова мережа (складські потужності і площі); обсяг і динаміка товарообороту; наявність товарних запасів і забезпеченість ними торгівельної мережі;

- транспортно-географічні: віддаленість від баз постачання; радіус обслуговування, наявність і стан шляхів сполучення; види транспорту, віддаленість від великого населеного пункту;

- соціально-демографічні: частка міського населення в загальному складі населення; частка населення проживаючих в населених пунктах з торговою мережею; чисельність і склад населення (національний, статевий, віковий, частка дітей у загальному складі населення).

Виходячи з принципів процесного підходу для оцінки господарської діяльності підприємств торгівлі, потрібна цілісна система показників, а для порівняння їх результатів потрібен узагальнюючий критерій – інтегральний показник. Аналіз на основі процесного підходу складається з: визначення цілого (метасистеми), частиною якого є об'єкт аналізу – синтез; пояснення поведінки або властивостей цілого; аналіз поведінки або властивостей об'єкту з точки зору його функцій у системі.

Вище зазначалось, що зовнішнє середовище, у загальному розумінні, – це всі ті фактори, що перебувають за межами системи (підприємства) і впливають на її діяльність. Зовнішнє середовище, у якому працюють сучасні підприємства,

характеризується високою мірою динамічності, мінливості та невизначеності. Технологічні зміни і значний прогрес у сфері інформаційних технологій змушують менеджерів приймати більш адекватні і ефективні в конкурентному відношенні рішення. Швидкі соціальні зміни впливають на зайнятість населення і характер товарів відповідно до зростаючого розмаїття споживчих переваг. Державна політика і законодавство впливають на хід ринкових відносин, регулюють конкурентну боротьбу. Таким чином, істотним моментом для керівників організацій є чітке розуміння конкурентної позиції власного підприємства. Оцінка зовнішнього оточення підприємства допомагає корегувати його конкурентну позицію, підвищувати ефективність управління. Здатність підприємства адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища є однією з найбільш важливих складових його успіху, здатності виживати і розвиватися.

Аналіз зовнішнього середовища торговельного підприємства, відповідно до принципу цілісності процесного підходу, необхідно починати з розгляду його природи (метапроцесний розгляд) адже це є характерним для всіх підприємств. На даному етапі проводиться оцінка темпів динаміки основних показників середовища та можливості передбачення тенденцій розвитку зовнішнього оточення в майбутньому виходячи з прогнозних загальноекономічних темпів зростання (спаду), галузевого розвитку, аналізу показників діяльності в інших сферах господарювання. Результатом такого попереднього дослідження є оцінка мінливості середовища та його прогнозованість, узагальнені можливості та загрози для підприємства. Враховуючи вищесказане, нами було проведено аналіз динаміки соціально-економічного становища України та чинників, які формують зовнішнє середовище вітчизняних торговельних підприємств.

Будь-яка система, а отже, і її підсистема управління, яка покликана реалізувати цілі системи, під впливом зовнішнього середовища змінюються у часі. Під впливом таких змін внутрішні цілі підсистеми управління можуть превалювати над метою створення системи, тобто ціль, заради якої

створювалася організація, перестає бути визначальною, в результаті чого виникає системна криза. Система переходить у фазу застою або деградації. Для виходу з цієї кризи, відповідно до кібернетичного принципу зовнішнього доповнення, необхідне втручання організації ієрархічно більш високого рівня, що змінює підсистему управління.

Сфера торгівлі у своїй професійній діяльності завжди ставить на перше місце інтереси споживачів, вирішує завдання стабілізації споживчого ринку у разі дисбалансу між попитом і пропозицією, вона таким чином знижує соціальну напругу серед населення і при цьому розвивається і працює у жорстких економічних та правових рамках. Інакше кажучи, торгівля виконує провідну роль у реформуванні інших, більш повільних структурних елементів національної економіки.

Разом з тим можна акцентувати увагу на тому, що торгівля є однією з найбільших галузей економіки як за обсягом діяльності, так і за чисельністю зайнятого в ній персоналу. Діяльність торговельного підприємства пов'язана із задоволенням потреб кожної людини, піддається впливу великої кількості факторів, що охоплюють широкий спектр питань організаційного, технічного, економічного, фінансового характеру, які потребують щоденного вирішення. Це означає, що управління торговим підприємством є дуже складним процесом.

Аналіз проведений Міжнародним центром перспективних досліджень щодо впливу середовища на діяльність торговельних підприємств на основі анкетного опитування керівників торговельних підприємств [292] показав, що у своїй діяльності вони стикаються з цілою низкою проблем кризового характеру, зокрема, серед факторів зовнішнього середовища на їх діяльність найбільший вплив мають соціальні (64,3% респондентів), фінансово-економічні (61,9%), політичні (33,3%) та виробничо-технологічні (21,4%) фактори. На їх думку, реальні позитивні зміни соціально-економічного становища населення України можливі тільки за умов проведення реальних економічних реформ, що у підсумку посприє покращенню соціально-економічній ситуації у державі. Слід зазначити, що значний акцент зроблено на виробничо-технологічних факторах

– застаріле обладнання, необхідність капітального ремонту основних засобів, низький рівень забезпеченості сучасним обладнанням. На думку респондентів найбільш ефективним шляхом до стабілізації діяльності торговельних підприємств є модернізація основних засобів та придбання сучасного обладнання, поступова реорганізація виробничо-технологічних процесів на підприємстві.

Особливу стурбованість керівників торговельних підприємств викликає некомпетентність управлінського персоналу (63,7% респондентів). На другому місці за актуальністю було висловлено занепокоєння про недосконалість організаційної структури управління підприємством (32,3%), в тому числі відсутність чіткого розподілу посадових обов'язків (28,6%); рівень заробітної плати працівників підприємства (24,7%). Найменшу стурбованість керівники висловлюють з приводу відносин в колективі (18,3%) та рівня контролю на підприємстві (11,8%).

Вагомою причиною виникнення кризових явищ на підприємствах торгівлі є вади у побудові організаційної структури управління на підприємстві та недоліки при організації управлінської праці. Керівники торговельних підприємств вказують на необхідність перепроєктування функцій і обов'язків структурних підрозділів (38,2% респондентів) та на недостатньо чіткий розподіл функцій і повноважень між різними структурними підрозділами підприємства (35,2%). Також, керівники виявляють стурбованість нечіткими обов'язками працівників апарату управління (26,1%), доцільно попрацювати над посадовими інструкціями та наявністю дублювання обов'язків і функцій структурними підрозділами підприємства (24,0%).

Передумови застосування процесного підходу в управлінні підприємствами торгівлі. В основі процесного підходу лежить концептуальне положення, при якому управління представляється як безперервний процес, що включає ряд взаємопов'язаних функцій. До поняття «процесний підхід» найчастіше звертаються керівники або власники організацій, які мають потенціал для зростання і розвитку, але цей потенціал використовується

недостатньо. Це обумовлено ще й тим, що саме процесний підхід розглядається як один з ефективних інструментів підвищення результативності діяльності підприємства.

Дослідження переваг і недоліків процесного управління показало, що основною його перевагою для управління є чітке розуміння того, що відбувається на підприємстві, визначення всіх існуючих проблем і вузьких місць, які б могли залишитися непоміченими звичайною організаційною структурою, яка зовні нормально виконує свої функції.

На думку К. В. Логінова «процесне управління усуває неузгодженість між функціями управління за допомогою посилення енергетичних і просторово-часових зв'язків між ними, перетворюючи управління у безперервну серію взаємопов'язаних дій щодо досягнення заданих цілей» [49].

Управління бізнес-процесами сприяє зменшенню простоїв у роботі, оптимізації використання ресурсного потенціалу, зниження фінансових витрат, підвищення ефективності організації та якості функціонування підприємства, зростання мотивації персоналу. Важливо пам'ятати, що саме процесно-орієнтований підхід щодо управління підприємством дозволяє точно визначати кінцеві цілі і результати діяльності підприємства, а також допомагає виявити внесок кожного працівника у досягнення цих результатів.

Потрібно враховувати і такий важливий аспект, що перехід до процесного управління дозволяє ідентифікувати ключові, пріоритетні процеси, які доцільно удосконалювати і розвивати з метою зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Вивчення досвіду впровадження процесного управління показало, що виділення і класифікацію бізнес-процесів на торговельному підприємстві доцільно здійснювати силами спеціально сформованої команди, до складу якої обов'язково повинні входити: керівники підрозділів, фахівці, які знають проблеми і технології підприємства, а також бажано включити до процесної команди і зовнішніх консультантів. Наявність зовнішніх консультантів

дозволить використовувати накопичений досвід і наявні методики виділення та класифікації бізнес-процесів.

Як правило, основу для класифікації бізнес-процесів становлять чотири базові категорії: основні бізнес-процеси, допоміжні (забезпечуючі) бізнес-процеси, бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку.

Слід виділити характерні риси основних бізнес-процесів:

- процеси, які створюють додану вартість продукту, який виробляє підприємство;
- процеси, що створюють продукт, який представляє цінність для зовнішнього клієнта;
- процеси, прямою метою яких є отримання доходів;
- процеси, за які зовнішній клієнт готовий платити гроші.

Останнє визначення було запропоноване класиками реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммером і Дж. Чампі. Ними було запропоновано використовувати дане визначення як один з методів визначення того, чи є процес основним або ні. Відповідно до цього методу у зовнішнього клієнта потрібно запитати чи готовий той платити гроші за даний бізнес-процес або ні. Якщо клієнт відповість «так», значить даний процес є основним, якщо «ні», то процес відносять до однієї з трьох груп, що залишились [142].

Головною відмінною рисою основних процесів є те, що вони безпосередньо беруть участь у реалізації бізнес-напрямків підприємства. Таким чином, основні бізнес-процеси формують доходи підприємства. Саме вони визначають напрямок діяльності і спеціалізацію підприємства, мають стратегічне значення та їх ні в якому разі не можна віддавати на аутсорсинг. Передача основних бізнес-процесів на аутсорсинг призведе до втрати конкурентоспроможності організації. Саме ці процеси конкурентоспроможне підприємство повинно вміти виконувати краще за інших у своїй галузі.

Слід зазначити важливу особливість при класифікації бізнес-процесів підприємств. На наш погляд, бізнес-процеси управління досить складно виділити у відриві від галузі або певного виду продукції, тому ми пропонуємо

виділяти бізнес-процеси підприємства: основні, допоміжні або забезпечуючі бізнес-процеси, бізнес-процеси управління і бізнес-процеси розвитку з урахуванням специфіки галузі торгівлі [73, 91] (рис. 2.6).

В основі класифікації і виділення бізнес-процесів у торговельних підприємствах, на наш погляд, повинен бути галузевий розподіл. Так, виробничі процеси можна розділити на бізнес-процеси у торгівлі та ресторанному господарстві.

Звернемося до визначення торгово-технологічного процесу:

– торгово-технологічний процес – сукупність всіх працівників, технологій та обладнання, які необхідні особі для виготовлення (створення) продукту або послуги;

– торгово-технологічний процес – це послідовні дії, що відрізняються певною сталістю торгово-технологічного та організаційного змісту і які спрямовані на створення продукту або послуги.

Таким чином, входом (Input) будуть витрати (матеріальні ресурси), а виходом (Output) – готовий продукт або послуга, для отримання якої між витратами на «вході» і результатом на «виході» паралельно здійснюються взаємопов'язані послідовні дії (вирішуються завдання).

Загальноприйнятий розподіл торгово-технологічного процесу на основні, допоміжні і забезпечуючі у контексті даного предмету дослідження слід скорегувати, зокрема ідентифікувати торгово-технологічного процес лише як основний, два інших підвиди процесів виділити як окрему класифікаційну групу.

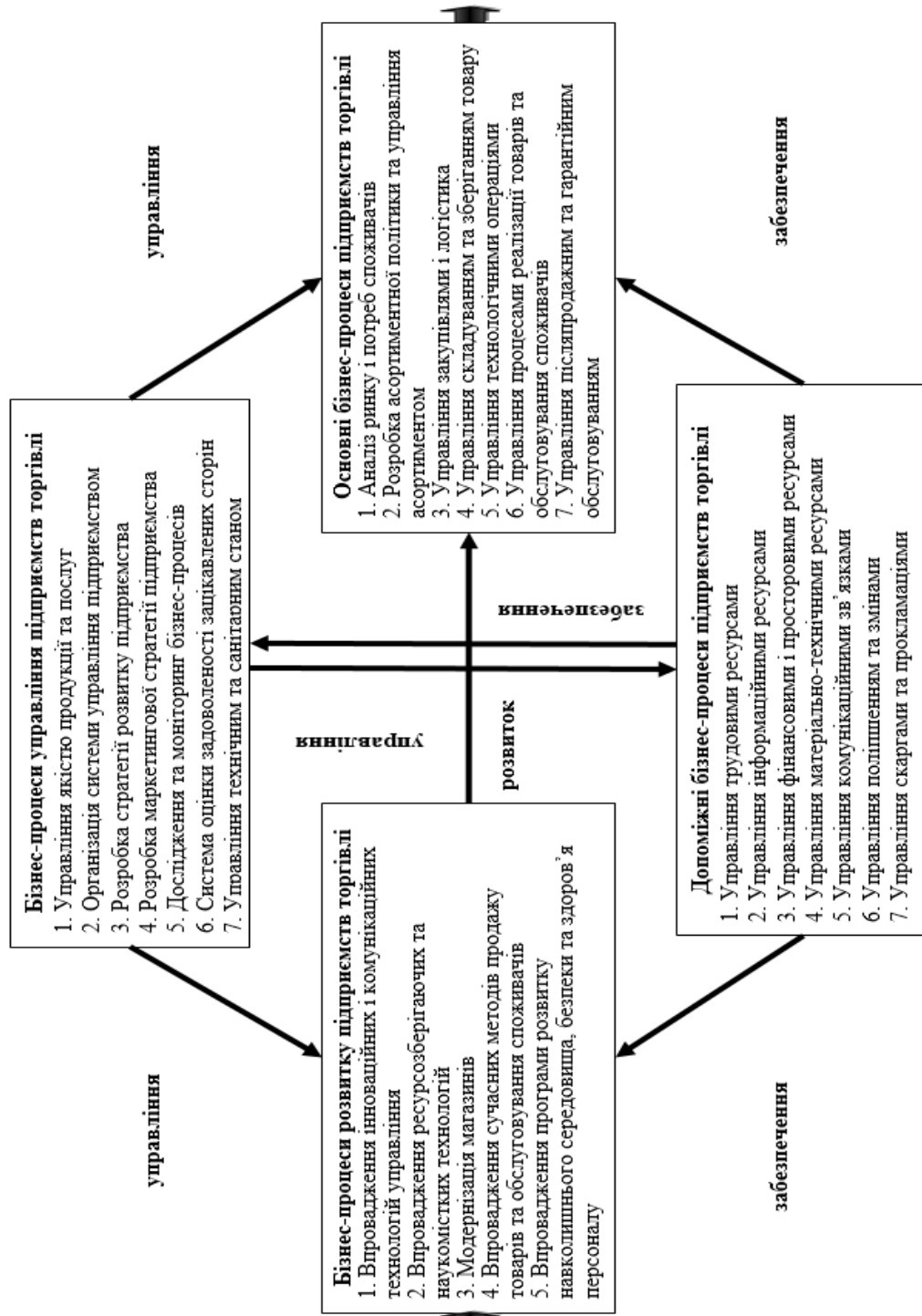


Рис. 2.6. Бізнес-процеси підприємств торгівлі з урахуванням специфіки галузі торгівлі

Дослідження показали, що застосування процесного підходу в управлінні підприємством дозволяє 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 [68, 69]. Ми вважаємо, що у підприємствах торгівлі переважають бізнес-процеси аналітичного та торгово-технологічного характеру.

Виділення бізнес-процесів в підприємствах торгівлі є першим етапом для розробки системи ключових показників ефективності діяльності. Цей етап показує взаємозв'язок, процесів і їх вплив на кінцевий результат. Також виділення бізнес процесів використовується для оптимізації поточної операційної діяльності, для автоматизації та для розробки регламентів документації.

Перш ніж виділити бізнес-процеси, необхідно сформулювати стратегічну мету даного виділення. Аналіз літературних джерел показав, що цілі можуть істотно відрізнятися:

- формування повного уявлення про організацію, щоб зрозуміти, як вона влаштована і тим самим забезпечити основу для однакового розуміння цієї структури співробітниками;

- використання отриманого уявлення для поліпшення загальних організаційних показників за допомогою застосування спеціальних управлінських технологій і підходів (наприклад, децентралізації прийняття рішень, регламентації, автоматизації);

- отримання можливості адекватного порівняння власних бізнес-процесів з аналогічними бізнес-процесами інших організацій.

Остання ціль передбачає, що виділення бізнес-процесів має здійснюватися за єдиним і однозначним принципом, який логічно виходить з самого організаційного устрою та економічного сенсу поділу організації на підсистеми (бізнес-процеси). Тільки у цьому випадку можна гарантовано забезпечити однакову базу для порівняння.

Зазвичай, визначення процесів управління легше починати з аналізу функцій одного підрозділу. У торговельних мережах, супермаркети яких розташовані у різних територіально-адміністративних одиницях, формування

організаційної структури управління відбувається за дивізіональною (територіально-галузевою ознакою), зокрема, технологічні та обслуговуючі підрозділи, а частина за функціональною, а саме відділи які забезпечують роботу підприємства. Результатом діяльності однієї служби може бути ряд кінцевих або проміжних «продуктів», так званих виходів процесу.

Для визначення основних і управлінських бізнес-процесів рекомендується використовувати документи з описом діяльності підрозділів. Такими документами є положення про підрозділ і посадові інструкції. Посадові інструкції доцільно застосовувати при виділенні бізнес-процесів управління. У разі відсутності даних документів або їх недостатній інформативності, необхідну інформацію отримують на підставі анкетування співробітників або опису робочого місця. Питання анкети повинні включати такі моменти як перелік основних обов'язків, формат внутрішніх і зовнішніх звітів із зазначенням адресатів і основні внутрішні та зовнішні комунікації.

На основі отриманої інформації необхідно виявити входи і виходи кожного процесу, тобто документи підстави і результати виконання процесу. Наприклад, при вивченні положень і посадових інструкцій бухгалтерії підприємства торгівлі було визначено низку функцій. Кожну функцію у даному випадку можна розглядати як окремий бізнес-процес:

- здійснення контролю за збереженням майна підприємства торгівлі, перелік заходів щодо попередження нестач і розтрат;
- здійснення розрахунків з працівниками підприємства торгівлі по заробітній платі та інших операціях, забезпечення своєчасного подання до податкових органів і позабюджетних фонди звітності про суми нарахованої заробітної плати, обов'язкових внесків, утриманого податку на доходи;
- забезпечення виконання фінансових зобов'язань підприємства торгівлі у строки;
- забезпечення своєчасного сплати податків підприємства торгівлі
- своєчасне надання управлінської звітності керівництву підприємства.

Нижче розглянемо запропоновану методику виділення бізнес процесів підприємств торгівлі, у результаті якої усі бізнес-процеси підприємства торгівлі розподіляються на чотири базові категорії у залежності до відношення до створення нової доданої вартості підприємства торгівлі.

Для ідентифікації бізнес-процесів торговельного підприємства вважаємо доречним дотримуватись логіки класифікації Американської асоціації якості (American Productivity and Quality Center), яка дозволяє врахувати усі особливості торговельного підприємства [89]. У роботі запропонована наступна класифікація бізнес процесів підприємств торгівлі [144, 147] (рис. 2.7).

Встановлено, що управлінська діяльність у підприємствах торгівлі на основі процесного підходу є безперервне виконання 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.

Процес управління вирішує два основних завдання:

- тактичне, яке полягає у підтримці стійкості, гармонійності взаємодії і працездатності усіх елементів об'єкту управління;
- стратегічне, яке забезпечує його розвиток і удосконалення та перехід до іншого якісного і кількісного стану.

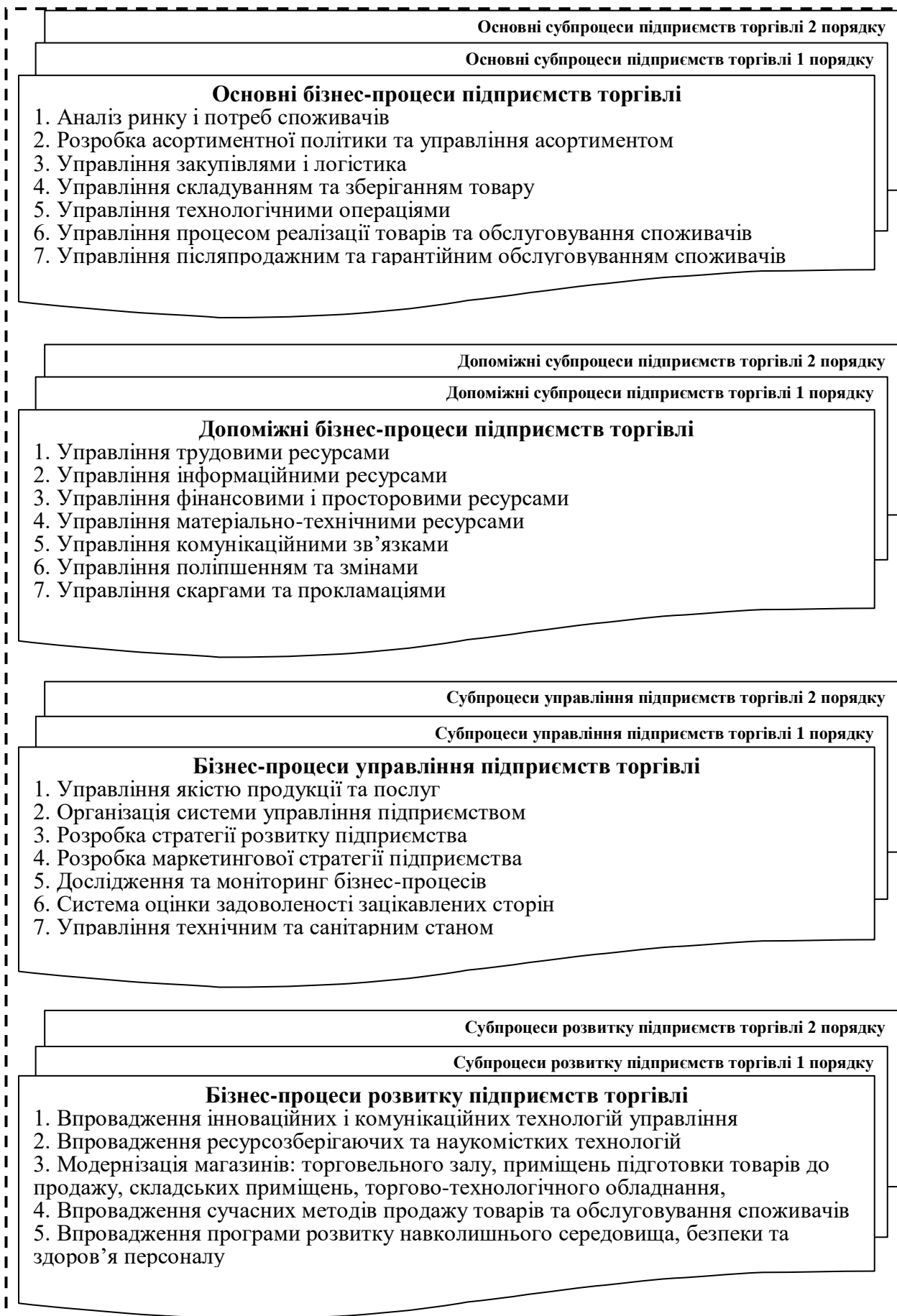


Рис. 2.7. Класифікація бізнес процесів підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства

Цей процес характеризується безперервністю, циклічним повтором окремих фаз (збір, обробка, аналіз, зберігання, контроль інформації; підготовка і прийняття рішень; організація їх виконання), нерівномірністю, інерційністю, яка виявляється у запізненні управлінських дій. Він розвивається і удосконалюється разом з самою організацією.

Ми вважаємо, що за основу розробки технології та інструментарію реалізації допоміжних або забезпечуючих процесів слід приймати концепцію контролінгу, яка дозволяє сформувати повний цикл управління підприємством, починаючи від стратегічного планування, до аналізу причин відхилень від плану і формування управлінських впливів. Процеси управління потрібні для керівництва підприємства, так як саме вони дозволяють ефективно функціонувати і забезпечувати сталий розвиток та конкурентоспроможність торговельних підприємств.

Таким чином, бізнес будь-якого торговельного підприємства можна уявити як сукупність бізнес-процесів торговельно-технологічного (основні бізнес-процеси) і допоміжного (допоміжні, бізнес-процеси управління та розвитку) характеру. При цьому не існує будь-якого стандартного переліку бізнес-процесів, тому кожне підприємство повинно розробляти свої власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного і збалансованого механізму управління. Бізнес-процеси можуть підрозділятися у залежності від змісту, рівня, цілей, часу, просторової складової, використаних ресурсів, спрямованості бізнес-процесів і отриманому результату.

Базові категорії бізнес-процесів можуть бути розширені за рахунок виділення великих або складних бізнес-процесів. Наприклад, серед основних торгово-технологічних процесів можна виділити процеси, які приносять основний або найбільший дохід підприємства торгівлі, і процеси, що приносять незначну частку доходу. Крім того, у складі основного бізнес-процесу можуть існувати внутрішні забезпечуючі підпроцеси, а у складі забезпечуючого бізнес-процесу можна виділити основний забезпечуючий підпроцес і кілька допоміжних підпроцесів.

При виділенні і класифікації для кожного окремого бізнес-процесу керівництво підприємства повинно визначити склад учасників процесу. Центральне місце повинен займати керівник бізнес-процесу його зами, а також посадові особи організаційної структури підприємства, які мають відповідні повноваження та обов'язки. Для кожного основного бізнес-процесу, необхідно визначити перелік забезпечуючих процесів (бізнес-процесів управління та розвитку), а також інших підпроцесів, з яких за технологічним ланцюгом формується основний бізнес-процес.

Якщо у Адама Сміта кожна операція повинна мати свого власника, то на підприємстві торгівлі свого єдиного власника повинен мати кожен бізнес-процес. Це крок вперед у теорії управління, що дозволяє забезпечити підвищення якості продукції та контроль з боку споживача продукції. Власник процесу одноосібно і повністю відповідає за якість продукту свого процесу у цілому, а також усіх його операцій.

Більшість фахівців в області процесного управління [94, 100] вважають, що розвиток методології процесного управління з урахуванням умов підприємств необхідно засновувати на галузевому підході, тобто на основі розробки методів управління для груп однорідних підприємств, які виділяються за галузевою ознакою.

Для побудови ефективної системи управління бізнес-процесами на торговельних підприємствах необхідно враховувати, перш за все: галузеві особливості, розміри підприємства, вплив макроекономічних факторів, а також наявність формалізованої стратегії і довгострокового планування.

Переважає більшість великих торговельних підприємств у даний час організовано за функціонально-ієрархічним принципом, де у більшій мірі використовується лінійно-функціональна структура управління, сутність якої полягає у тому, що весь апарат управління по вертикалі ділиться на щаблі, а по горизонталі на кожній щаблі утворюються ланки управління. Ланки ієрархічної системи часто згруповані за функціональною ознакою, тобто за видами діяльності всередині організації, наприклад: торговельний зал, складське

господарство, планово-економічний, фінансовий відділ, бухгалтерія, тощо. У середині кожної такої ланки існує функціональна ієрархія від начальника верхнього рівня – до простого виконавця. Наявність декількох рівнів управління для підприємства є доцільним, тому що керівники верхнього рівня управління ієрархічної структур спостерігають діяльність організації в цілому, основними завданнями їх діяльності є аналіз і розробка стратегій, забезпечення досягнення цілей підприємства у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах.

Така структура управління на торговельних підприємствах була поширена ще у 80-х роках минулого століття і з тих пір практично не змінювалася.

Разом з тим вже у той час фахівцями, науковцями виділялися недоліки цієї структури, а саме:

- складність комунікації;
- значне завантаження вищого керівництва вирішенням оперативних питань і, як наслідок, низька ефективність управління;
- збільшення витрат часу на отримання результату через велику кількість погоджень;
- цілеспрямоване збільшення чисельності персоналу та ускладнення організаційної структури з боку керівників;
- вузька спеціалізація окремих працівників і підрозділів;
- слабке делегування повноважень і відповідальності, ускладнення системи узгоджень;
- орієнтація не на виконання роботи, а на кінцевий результат [98, 106].

На наш погляд, успішна реалізація планів розвитку торговельних підприємств можлива в умовах ефективно діючої системи управління на основі якісно регламентованих процесів. У даний час більшість торговельних підприємств зіткнулися з різко негативним впливом зовнішнього середовища як наслідком світової фінансової кризи і Європейським вектором економічного розвитку України, що змушує керівництво підприємств вишукувати інші,

інноваційні підходи в управлінні, які дозволять забезпечити ефективність роботи торговельних підприємств.

При управлінні бізнес-процесами важливо підходити комплексно до реалізації функцій планування, контролю, аналізу та обліку витрат, це пов'язано з:

- взаємним впливом результативності та ефективності бізнес-процесів один на одного і на конкурентоспроможність підприємства у цілому;

- необхідністю у якості пріоритетів своєчасно запобігати і усувати причини виникнення проблем здійснення процесів, а не вирішувати ті що вже виникли за допомогою заходів адміністративно-розпорядчого характеру;

- більшість проблем виникає саме на кордонах між бізнес-процесами як в одній класифікаційній групі, так і між бізнес-процесами різних груп.

Всі ці фактори призводять до того, що при впровадженні процесного підходу моделюванню та аналізу підлягає діяльність підрозділів, яка представлена у вигляді процесів. Опис процесів повинен мати чітко визначену мету.

Таким чином, можна виділити основні переваги процесно-орієнтованого управління торговельних підприємств:

- технологія опису бізнес-процесів забезпечує прозорість усіх операцій не тільки у технологічному ланцюгу, а й за структурними підрозділами, що дозволяє передбачити і розбирати можливі наслідки збоїв або порушень на тому чи іншому етапі виконання робіт;

- процесний підхід дозволяє об'єднувати часто розрізнені дії функціональних підрозділів і направляти їх зусилля на досягнення єдиної поставленої мети, результату;

- дозволяє підвищити мотивацію кожного учасника процесу, наділяючи його повноваженнями і відповідальністю. Керівники, у свою чергу, звільняються від оперативних питань і приділяють більше уваги вирішенню стратегічних завдань;

– висока гнучкість і адаптивність системи процесного управління, обумовлені більшою саморегульованістю і орієнтацією на кінцевий результат, можливість ефективного управління операційними витратами.

Важливо при побудові структури бізнес-процесів не допускати того, що поряд з уже існуючою системою функціонально-адміністративного управління буде сформована система управління процесами. У цьому випадку на підприємстві з'являться дві паралельно існуючі системи менеджменту, які повинні постійно погоджувати прийняті рішення як у часі так і у просторі. Дві системи управління (процесна і функціональна) будуть вимагати дві системи обліку і звітності, дві системи розподілу ресурсів.

У зв'язку з цим одним з головних завдань переходу і організації управління бізнес-процесами у підприємствах торгівлі є забезпечення максимальної ефективності основних процесів з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей. Стратегічний підхід дозволить спроектувати і управляти бізнес-процесами, передбачаючи можливість швидкої зміни параметрів входів і виходів з урахуванням запитів цільових сегментів, підвищенням якості робіт, прискоренням процесу при необхідності, підвищенням продуктивності праці, зниженням вартості процесу.

Організація бізнес-процесів на підприємствах торгівлі дозволяє впроваджувати управлінські інновації на базі виділення окремих структурних підрозділів – бізнес-одиниць і специфічних бізнес-процесів. Шляхом узгоджених дій керівників різного рівня управління організацією можливо покрокове проведення управлінських перетворень, у результаті яких буде забезпечений вибір ключового напрямку діяльності, пов'язаний зі стратегічними цілями організації і розробкою реалістичного бюджету з розподілом ресурсів між процесами.

Виділення (ідентифікація) бізнес-процесів на торговельних підприємствах використовується у цілях оптимізації поточної діяльності при автоматизації процесів і розробки регламентів і є першим етапом для впровадження процесно-орієнтованого управління.

Виділення бізнес-процесів доцільно починати з аналізу функцій одного підрозділу, у результаті чого виявляється весь ланцюжок процесів, які відносяться до діяльності даної структурної одиниці, а також ряд кінцевих або проміжних «продуктів», так званих виходів процесу. Такими документами є положення про підрозділи і посадові інструкції, використання яких можливе за умови, що вони не носять знеособлений і формальний характер [29, 30, 104, 115, 120].

У разі відсутності даних документів, або їх недостатній інформативності, необхідну інформацію отримують на підставі анкетування співробітників.

Слід зазначити, що при переході системи управління підприємством на процесно-орієнтоване управління, можуть виникнути інші проблеми, які перешкоджають проведенню перетворень. Основним фактором, що перешкоджає ефективному впровадженню процесно-орієнтованого підходу є незацікавленість самого керівництва у досягненні поставлених цілей і пасивність співробітників на всіх рівнях, навіть при початковій зацікавленості, яка пропадає у разі відсутності відповідної підтримки зверху. Крім залучення керівництва необхідна і активна участь персоналу.

Процесно-орієнтований підхід вимагає розробки і впровадження нової системи мотивації персоналу, спрямованої на заохочення ініціативи з боку працівників підприємств, активну участь у процесі розробки проектної моделі бізнес-процесів, при побудові мережі процесів верхнього і нижнього рівня. Всі перераховані вище особливості у різній мірі впливають на успіх проведеного реформування, але тільки комплексний підхід до їх обліку може сприяти досягненню поставлених цілей у повному обсязі.

Ми вважаємо, що усунення таких недоліків систем управління як замкнутість структурних підрозділів на перших керівників, дублювання функцій у підрозділах і погана координація між ними, може бути досягнуто на основі удосконалення управління бізнес-процесами. Для побудови ефективної системи управління бізнес-процесами торговельних підприємств необхідно враховувати взаємодію трьох основних елементів – ключових бізнес-процесів,

підсистем підприємства і видів споживачів. При побудові такої системи необхідно врахувати галузеві особливості, наявність формалізованої стратегії і довгострокового планування, розмір підприємства, а також вплив макроекономічних факторів.

Таким чином, організаційні та технологічні особливості торговельних підприємств полягають у побудові організаційної структури управління за функціональним принципом, специфіка ведення господарювання зумовили певні складнощі у застосуванні процесного підходу. Досягненню поставлених цілей у повному обсязі сприятиме комплексний підхід щодо реалізації, який включає у себе крім створення мотиваційної бази запланованих змін для залучення персоналу у процес реформування системи управління, поетапне впровадження за наступним алгоритмом рис. 2.8.

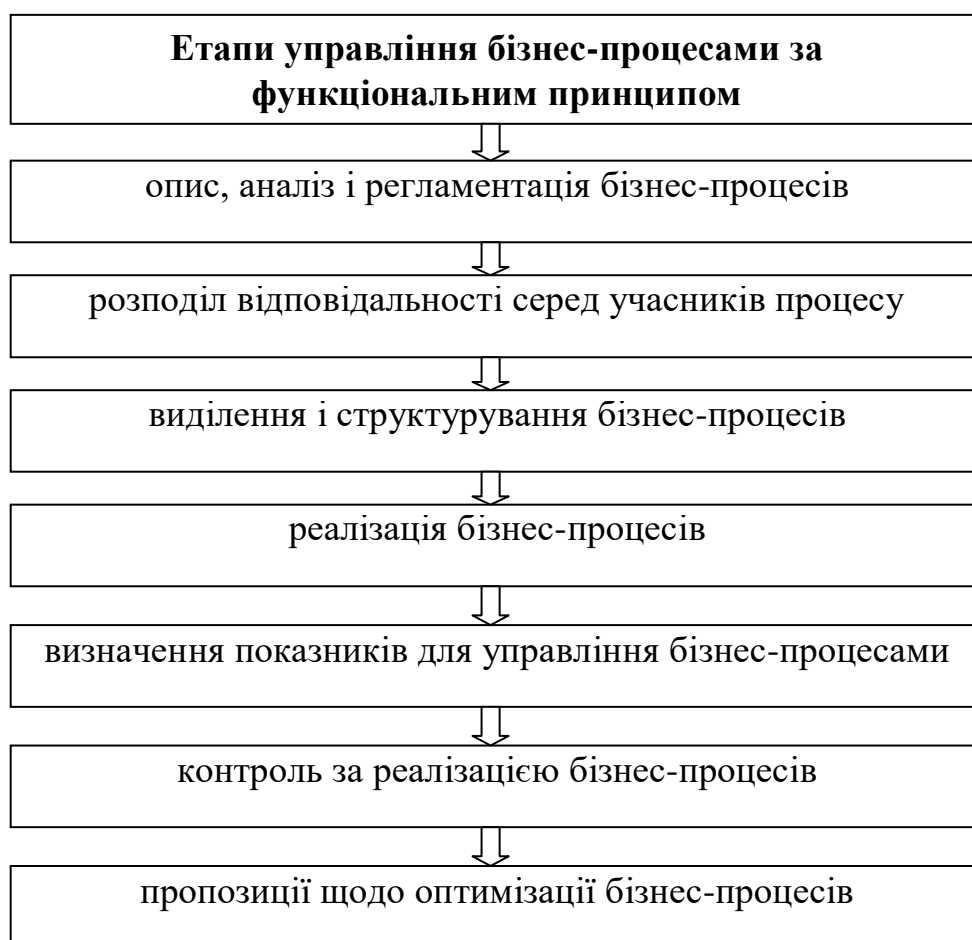


Рис. 2.8. Етапи управління бізнес-процесами за функціональним принципом

2.3. Концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства

У державному і суспільному секторі окреслилася потреба впровадження в управління підприємствами нових методик оцінки та підвищення результативності, які доповнюють фінансові критерії діяльності не фінансовими показниками, що особливо актуально у зв'язку з впровадженням процесного підходу на підприємствах.

У країні протягом останніх десятиліть велася жвава дискусія з проблеми глобалізації та інтеграції економіки країни у світове господарство. Реальність показала, що економіка України є частиною глобального світового господарства, а її фінансова система повністю залежить від процесів, які відбуваються у світовій фінансовій системі.

У першій половині 2014 року українська економіка зазнала удару, який викликав кризу банківської ліквідності, зниження курсу акцій, виведення капіталу за кордон, зниження курсу національної валюти, згорання кредитної діяльності банків, спад в реальному секторі, зниження доходів і зайнятості населення при високому рівні інфляції.

Крім фінансової кризи, перед вітчизняним підприємствами постав також ряд проблем, які сформувався давно і вимагають вирішення. Перше, найбільш серйозною проблемою є великий фізичний і моральний знос активної частини основних фондів і низькі темпи їх оновлення [57, 116]. Друге, в останні роки в Україні знизилися темпи оновлення продукції, таким чином, зменшується кількість продукції, яка відповідає кращим світовим стандартам [92]. У зв'язку з цим складається ситуація, при якій потреба лише частково задовольняється вітчизняною продукцією [41].

Але не зважаючи на це, вітчизняна економіка все більше і більше втягується у глобальні ринкові процеси і контролюється наднаціональними інститутами: вона стала ланкою в ланцюзі транснаціональних потоків фінансів, технологій, інформації і праці. Україна, незалежно від рівня розвитку власної

ринкової системи, виявилася втягнутою у об'єктивно існуючу економічну закономірність ринкової економіки – циклічний розвиток. Таким чином, щоб опинитися в складі передових макросистем, українській економіці необхідно синхронізувати власні стадії циклу і стратегії з передовою світовою економікою. Для цього необхідно активне освоєння нових технологій, створення додаткових місць для надлишку робочої сили, зростання зарплат і обов'язкове зниження індексу цін виробників [39].

У зв'язку з вищевикладеними проблемами і завданнями, а також для створення стійких переваг над конкурентами, сучасному підприємству необхідно мати налагоджену, ефективну систему управління своєю діяльністю, для чого потрібні методичні та організаційні підходи. У сучасних економічних умовах має реалізовуватися цілеспрямований менеджмент підприємства, який повинен ґрунтуватись на критичному відборі кращих напрямків різних наукових шкіл і підходів з урахуванням вимог зацікавлених сторін (власників, держави, суспільства) [16, 28, 34, 42, 105].

Розглядаючи вищезгадані вимоги щодо діяльності підприємства, стає очевидним, що для їх виконання необхідно використовувати теоретичні та практичні досягнення науки в області менеджменту, вітчизняний і зарубіжний досвід в управлінні підприємством. У другій половині ХХ століття у менеджменті з'явилися і набули подальшого розвитку наступні підходи щодо управління підприємством: системний, структурний, функціональний та процесний.

Системний підхід – це методологія дослідження та управління об'єктами як системами [126]. Регулювання системи забезпечує таку її діяльність, при якій вирівнюється стан виходу, але використовувати системний підхід на практиці досить складно. Це пов'язано з рядом причин: великомасштабні системи дуже складні; взаємодія безлічі підсистем у середині підприємства не зовсім усвідомлюється; параметри систем встановити дуже важко, тому що занадто широкі параметри призводять до накопичення дорогих і непридатних

даних, а занадто вузькі – до часткового вирішення проблем; велика трудомісткість.

Структурний підхід орієнтований на визначення важливості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів та інших інструментів у їх сукупності з метою встановлення раціонального співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів [126]. Даний підхід заснований на використанні різних типів організаційної структури підприємства, як правило, ієрархічної. У цьому випадку організація і управління діяльністю здійснюється за структурними елементами (відділам, департаментам, цехам), а їх взаємодія відбувається через посадових осіб (начальників відділів, департаментів) і структурні підрозділи вищого рівня. Недоліки структурного підходу щодо управління діяльністю підприємства наступні:

- при розподілі технологій виконання окремої роботи на окремі фрагменти вони можуть бути віднесені до різних елементів організаційної структури;

- відсутній детальний опис технологій виконання окремих робіт, є тільки їх фрагментарний опис на рівні структурних елементів;

- відсутність відповідального за кінцевий результат, відсутність зацікавленості у кінцевому результаті, а також орієнтація на кінцевого споживача;

- значні витрати на передачу результатів між підрозділами;

- труднощі при впровадженні корпоративних інформаційних систем.

Функціональний підхід – це підхід, який розглядає потреби, як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення існуючих потреб [124]. При функціонально-орієнтованому підході за кожним структурним підрозділом закріплено певні функції, визначені критерії діяльності, надані повноваження та описана область відповідальності. Горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами підприємства досить слабкі, а вертикальні зв'язки в середині функціонального підрозділу між керівником і підлеглими міцні. Функціонально-структурна модель заснована на універсальному принципі

розподілу праці між підрозділами, з закріпленням за ними певних функцій (операцій). Головним недоліком такої структури є те, що функції закріплюються між підрозділами різними методами і у процесі діяльності підприємства відбувається нарощування цих функцій. Спроби упорядкування функцій, як правило, наштовхуються на опір бюрократичної машини. Крім того, у такій структурі існують великі витрати на підтримку бюрократичного апарату. Головні недоліки функціонального підходу такі ж як у і структурного, але вони менш явно виражені.

Процесний підхід, який найбільш адекватно відображає виробничу структуру підприємства як структуру бізнес-процесів, містить у собі системне бачення об'єкта управління, структурний його склад, а також функціональну спрямованість бар'єрів, які перешкоджають оптимальному просуванню бізнес-процесів [124]. У роботах М. Мескона [56] під процесним підходом розуміється «підхід щодо управлінської теорії, яка ґрунтується на концепції, згідно з якою управління є безперервна серія взаємопов'язаних дій або функцій». При такому підході система управління підприємством орієнтована на управління як окремим бізнес-процесом, так і всіма бізнес-процесами у цілому. Суть процесного підходу полягає у тому, що кожен співробітник забезпечує життєдіяльність конкретних бізнес-процесів. Для кожного співробітника формуються повноваження, критерії успішності, обов'язки, області відповідальності, які необхідні йому для виконання процесу або виробничого завдання. Горизонтальний зв'язок між структурними одиницями значно сильніший, а вертикальний зв'язок «начальник-підлеглий» втрачає силу.

Багато авторів, такі як Б. Андерсен, О. В. Буч, В. Г. Еліферов, В. В. Репін, вважають, що процесний підхід не є протиставленням функціональному. Функції та процеси не можуть існувати у відриві один від одного. Результатом процесного і функціонального підходів є формування організаційної структури управління підприємством і визначення порядку взаємодії між процесами у структурі. Ці підходи, до певної міри, повинні застосовуватися паралельно. Головна відмінність процесного підходу полягає у тому, що він орієнтований, у

першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення товарів або послуг, які мають цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів. При цьому система управління підприємством орієнтується як на управління кожним бізнес-процесом окремо, так і усіма бізнес-процесами підприємства в цілому.

Ідея процесного підходу з'явилась у представників класичної школи управління, які намагались показати незалежне співіснування та взаємодію функцій менеджменту у структурі управління підприємством. На противагу цим поглядам, процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані. А. Файоль, якого вважають основоположником даного підходу, виділяв п'ять головних функцій управління. За його думкою, «управляти означає планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати» [122]. Концепція А. Файоля залишила помітний слід у розвитку менеджменту. Розроблена ним теорія адміністрування, функції управління і принципи поведінки досі активно застосовуються у практичній діяльності.

Сучасні принципи процесного управління базуються на використанні сучасних інформаційних технологій, що дозволяє моделювати бізнес-процеси, які описують як взаємодіють між собою в управлінському процесі функції управління. На думку М. Мескона процес управління складається з чотирьох функцій: планування, організації, мотивації і контролю. У зв'язку з цим можна виділити концепцію «реінжинірингу бізнес-процесів» М. Хаммера і Дж. Чампі [130], яка передбачає перенесення акцентів внутрішньофірмового менеджменту на міжфункціональні процеси, орієнтовані на клієнтів.

Останні два десятиріччя, у зв'язку з розвитком інформаційних технологій, загостренням конкуренції на ринках товарів і послуг та реструктуризацією підприємств, процесний підхід набуває все більшого значення у сучасних теоретиків та практиків менеджменту. Методологія реструктуризації підприємств, на думку Ю. Ф. Тельнова [118], покликана вирішувати такі завдання: забезпечувати стратегічне планування видів діяльності; здійснювати процесний підхід щодо управління підприємством, який дозволить

сконцентрувати ресурси на реструктуризацію і більш ефективно їх використати при подальшій експлуатації ключових бізнес-процесів; реалізовувати управління знаннями на всіх етапах реструктуризації.

На основі вивчення робіт вищевказаних авторів, були визначені основні причини впровадження процесного підходу на підприємстві. Перше, у сучасних умовах невизначеності вітчизняним підприємствам необхідно швидко і ефективно реагувати на різного роду зміни, своєчасно, а іноді, з випередженням, вносити зміни у свої управлінські рішення відповідно до обставин які змінюються, що можливо лише за допомогою внесення змін щодо регламентів бізнес-процесів. Друге, останнім часом змінилося ставлення споживачів і зацікавлених сторін щодо категорії «якість», якщо раніше пріоритетом була якість готової продукції, то зараз їх цікавить якість всіх процесів, починаючи від розробки і виробництва, і закінчуючи процесами утилізації та переробки. Третє, представлення виробничої структури підприємства через взаємозв'язок бізнес-процесів точніше відображає реальну структуру підприємства. Більш того, саме під структуру бізнес-процесів перебудовують організаційну структуру управління, скасовуючи ті функціональні підрозділи, які не потрапляють у групу допоміжних процесів і не мають помітного впливу на ланцюг створення цінності для задоволення вимог споживачів [68, 70]. Четверте, на підприємстві одночасно функціонує велика кількість процесів, що реалізують функції підприємства, під якими розуміються різні види діяльності. Функції пов'язані з показниками діяльності підприємства, що утворюють систему показників оцінки виконання процесів.

При вивченні наукових робіт, які стосуються управління підприємством на основі процесного підходу, таких авторів як Ю. П. Ліпунцова [47], М. Робсона [103], Ю. Ф. Тельнова [118], Р. А. Фатхутдінова [123], В. К. Федюкіна [126]. Було відзначено, що авторами багато уваги приділяється впровадженню процесного підходу, від якого залежить функціонування підприємства і зміцнення позицій щодо удосконалення діяльності підприємства. Останнім часом вже не ставиться питання, управляти або не

управляти бізнес-процесами, наразі актуальні питання щодо найбільш ефективних методів і технології управління бізнес-процесами. Основні етапи впровадження процесного підходу:

- визначення та ідентифікація бізнес-процесів і порядку їх взаємодії у загальній системі бізнес-процесів підприємства;
- чіткий розподіл відповідальності та повноважень за кожен бізнес-процес підприємства;
- визначення критеріїв і методики оцінки результативності та ефективності бізнес-процесів;
- розробка та затвердження регламентів, що формалізують роботу бізнес-процесів;
- управління ресурсами і регламентами при виявленні відхилень у якості продукції, бізнес-процесі або у зміні зовнішнього середовища.

Розглядаючи перераховані вище етапи, було визначено, що процесний підхід, поряд із загальною ідеологією, включає до себе не тільки опис бізнесу як системи взаємозалежних бізнес-процесів, а й постійний контроль, управління і удосконалення бізнес-процесів.

У науково-технічній і економічній літературі зустрічаються різні підходи щодо визначення поняття «бізнес-процесу». У роботі М. Хаммера і Дж. Чампі [130] він визначається як «сукупність різних видів діяльності, у рамках якої на вході використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, який представляє цінність для споживача». У монографії М. Робсона, Ф. Уллах [103] бізнес-процес визначається як «потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого. Процеси можна описувати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певну кількість кроків посередині і чітко окреслений кінець». У роботах Н. Н. Сафіуліна [106] під бізнес-процесом розуміється «серія логічно взаємопов'язаних дій, при яких ресурси підприємств використовуються для створення або отримання корисного для споживача продукту у фіксований проміжок часу». У книзі

Ю. П. Ліпунцова [47] бізнес-процес визначається як «одна або кілька пов'язаних робіт або процедур, які у сукупності реалізують деяку мету виробничої та невиробничої діяльності у рамках певної організаційної структури». В економічному словнику Б. А. Райзенберга [98] під бізнес-процесом розуміється комплекс, система послідовних цілеспрямованих і регламентованих робіт, окремих бізнес-операцій, результати яких представляють цінність для іншого бізнес-процесу або замовника, споживача, пов'язуються з бізнес-цілями, стратегією розвитку підприємства.

У деяких дисертаційних дослідженнях, які стосуються управління підприємством на основі процесного підходу, відстежується таке розуміння бізнес-процесів як діяльності, яка спрямована на задоволення споживачів і що приносить стабільний прибуток. Наприклад, автор С. В. Парінов [95] пропонує наступне визначення: «Бізнес-процес – це сукупність цілеспрямованих і послідовних дій, скоординованих як у часі так і у просторі робіт, які спрямовані на створення «власного» споживача і задоволення його вимог». У дисертаційній роботі Е. А. Сотскової [115] під бізнес-процесом розуміється сукупність послідовних, логічно пов'язаних дій, що виконуються як у часі так і у просторі, які перетворюють входи на виходи за певною технологією з використанням ресурсів і спрямовані на досягнення результату цінного для клієнта.

Погоджуючись з думкою таких авторів, як М. Хаммер, Дж. Чампі, Ю. М. Черкасов, Е. А. Сотскова, Б. А. Райзенберг під бізнес-процесом будемо розуміти певну сукупність дій, спрямованих на перетворення вхідних потоків у результати за допомогою ресурсів і управлінських дій для досягнення стратегічних цілей підприємства і максимальної задоволеності потреб як внутрішніх так і зовнішніх споживачів.

На будь-якому підприємстві одночасно функціонує велика кількість бізнес-процесів, що розрізняються як за своїм призначенням, так і за основними характеристиками. Процесний підхід вимагає виділення і класифікації бізнес-процесів підприємства. Як правило, основою для класифікації бізнес-процесів є

підхід щодо класифікації всієї множини бізнес-процесів, які відбуваються на підприємстві, що базується на їх ролі у створенні нових цінностей [1, 8, 30]. У другій главі монографії була розроблена класифікація бізнес-процесів підприємств торгівлі. Основу для класифікації бізнес-процесів склали такі види бізнес-процесів як: основні бізнес-процеси, забезпечуючі бізнес-процеси, бізнес-процес управління і бізнес-процеси розвитку.

Для забезпечення заданої результативності та ефективності бізнес-процеси потребують управління. У роботі запропоновано використання модифікованого нами управлінського циклу Демінга (PDCA), який показує порядок діяльності щодо функціонування і постійного поліпшення бізнес-процесів (рис. 2.9). Цикл PDCA включає чотири стадії управління процесом: планування процесу (Plan), виконання процесу (Do), аналіз показників результативності та ефективності процесу (Check), коригування процесу (Act).

У круговому циклі полягає сутність реалізації загальних функцій управління (планування, організація, мотивація, регулювання, обліку і контролю) [14, 55, 119], спрямованих на забезпечення всіх умов створення і реалізації конкурентоспроможної продукції (послуги) для максимального задоволення потреб, власників, громади, держави, партнерів, внутрішніх і зовнішніх споживачів, інакше кажучи усіх зацікавлених сторін.



Рис. 2.9. Модифікований управлінський цикл PDCA щодо удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства

У дії модифікований управлінський цикл PDCA щодо удосконалення бізнес-процесів підприємства торгівлі розглянемо на прикладі бізнес-процесу «Аналіз ринку і потреб споживачів». Бізнес-процес «Аналіз ринку і потреб споживачів» являє собою комплекс робіт по прогнозуванню нормативів розвитку на основі стратегічної сегментації ринку, визначення сильних і слабких сторін, а також стану зовнішнього середовища. За допомогою функції «планування» визначаються цілі діяльності підприємства торгівлі, засоби і найбільш ефективні методи для досягнення цих цілей. Функція управління «організація» формує структуру підприємства торгівлі і забезпечує її всім необхідним (трудовими, фінансовими, матеріально-технічними та інформаційними ресурсами), створюючи умови для досягнення цілей підприємства торгівлі. Мотивація – це процес спонукання персоналу до діяльності для досягнення цілей підприємства за допомогою матеріального і морального стимулювання працівників, створення найбільш сприятливих умов для прояву їх здібностей і професійного зростання. Регулювання функція управління по вивченню змін факторів зовнішнього середовища, які впливають

на якість управлінських рішень та ефективність менеджменту, вживання заходів для доведення параметрів входу системи або процесів до нових вимог виходу. Контроль і облік, як функція управління, передбачає аналіз ефективності результатів роботи підприємства торгівлі та оцінку ступеня досягнення підприємством своїх цілей. У даному контексті підприємство розглядається як трансформаційна модель, яка у динамічній взаємодії із зовнішнім середовищем отримує різні дані на вході, трансформує їх і дає певний вихід.

Вивчаючи і аналізуючи роботи щодо функціонування бізнес-процесів, було відзначено, що багато уваги вченими приділяється етапам управління бізнес-процесами на підприємстві. Наприклад, автор Н. М. Жигунова у своїй роботі [30] розглядає чотири етапи управління бізнес-процесом. На першому етапі визначаються потреби всіх зацікавлених сторін і формуються цілі бізнес-процесів на основі інформації про можливості, наявні ресурси, необхідності у зменшенні мінливості і варіабельності бізнес-процесу. Другий етап передбачає розробку дій для отримання результату бізнес-процесу відповідно до поставленої для нього мети. На третьому етапі створюється система моніторингу та вимірювальної техніки, яка дозволяє встановити справжній стан бізнес-процесу, у якому він знаходиться в даний момент і прогнозувати його місце у перспективі. Четвертий етап спрямований на визначення причин відхилень результатів бізнес-процесу від запланованих, і заходів, які необхідні для зміни бізнес-процесу з метою поліпшення цих результатів.

Отже, грамотне управління бізнес-процесами на підприємстві принесе очікувані переваги у тому випадку, коли концентрація всіх зусиль щодо удосконалення діяльності підприємства буде зосереджена на конкретних бізнес-процесах на основі визначення ефективних механізмів управління та засобів контролю за бізнес-процесами. З цього випливає принцип: бізнес-процеси, які не можуть бути виміряні, не можуть бути поліпшені.

З розвитком і застосуванням процесного підходу на підприємствах, стають актуальними питання, пов'язані з оцінкою бізнес-процесів, яка

базується на результатах діяльності підприємства. Результати підприємства являють собою кількісне вираження результатів на виході певних бізнес-процесів, оцінити які можливо щодо досягнутого внутрішнього рівня (результативність бізнес-процесів); середнього галузевого рівня і світового рівня (бенчмаркінг бізнес-процесів) (рис. 2.10). На основі проведеної оцінки розробляються заходи щодо поліпшення діяльності, для чого визначаються цілі, ресурси, методи та інструменти.



Рис. 2.10. Види оцінки бізнес-процесів

Найбільш дослідженим є перший напрямок оцінки – результативність бізнес-процесів, яка спирається на результативність підприємства в цілому. Теоретик в області управління П. Друкер [25] пише, що результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі», а М. Мескон [56] подає таке визначення: «Результативність – це зовнішня ефективність, яка вимірює досягнення цілей підприємства». Другий напрямок оцінки – бенчмаркінг бізнес-процесів – найменш досліджений у науковій літературі і менше всього застосовується на практиці. Взагалі, класичним визначенням бенчмаркінгу є слова засновника цього методу удосконалення Р. Кемпа [45]: «Бенчмаркінг – це пошук кращих методів, які ведуть до поліпшення діяльності».

Таким чином, щоб ефективно управляти бізнес-процесами на підприємстві, необхідно проводити оцінку їх стану, так як будь-які зміни в умовах або результатах діяльності бізнес-процесів, пов’язані з тією чи іншою

альтернативою управлінського рішення, можна визначити тільки тоді, коли існують відповідні критерії, які можна виміряти. З цією метою ми розробили і пропонуємо у своїй роботі концепцію удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі [143, 145].

В традиційному розумінні концепція – це «система поглядів, що віддзеркалює певний спосіб (точку зору), розуміння, трактування, будь-яких предметів, явищ, процесів і презентує провідну ідею або конструктивний принцип, що реалізовує певний принцип і задум у тій чи іншій сфері» [98].

Концепція удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі має відповідати домінуючій науковій парадигмі в сфері досліджень підприємств та враховувати галузеву специфіку, особливості і тенденцію розвитку вітчизняної і світової економіки.

У зв'язку з цим під концепцією управління бізнес-процесами підприємств торгівлі слід розуміти систему поглядів на виконання завдань щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, яка розкриває керівні ідеї та провідний задум реалізації заходів щодо вирішення найважливіших проблем у цій області. Концепція визначає принципи та напрями формування рішень та здійснення управлінських впливів, основні форми та поєднання методів забезпечення, інструментарій організації та реалізації заходів.

Разом з цим концепція являє собою управлінську конструкцію, що містить загальне системне уявлення переходу від поточного положення об'єкта управління до бажаного. Призначення концепції – визначення ключових напрямів діяльності об'єкта управління, яке включає виявлення шляхів і технологій досягнення поставлених цілей з виділенням головних факторів її реалізації. Виходячи з такої позиції концепція управління бізнес-процесами підприємств торгівлі являє собою системне бачення певної специфіки удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі їх наявності та застосування, завдяки якій підприємство перейде від поточного рівня управління до бажаного.

Концепція містить дві взаємопов'язані складові науковий та прикладний базис. Архітектура концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі представлена на рис. 2.11.

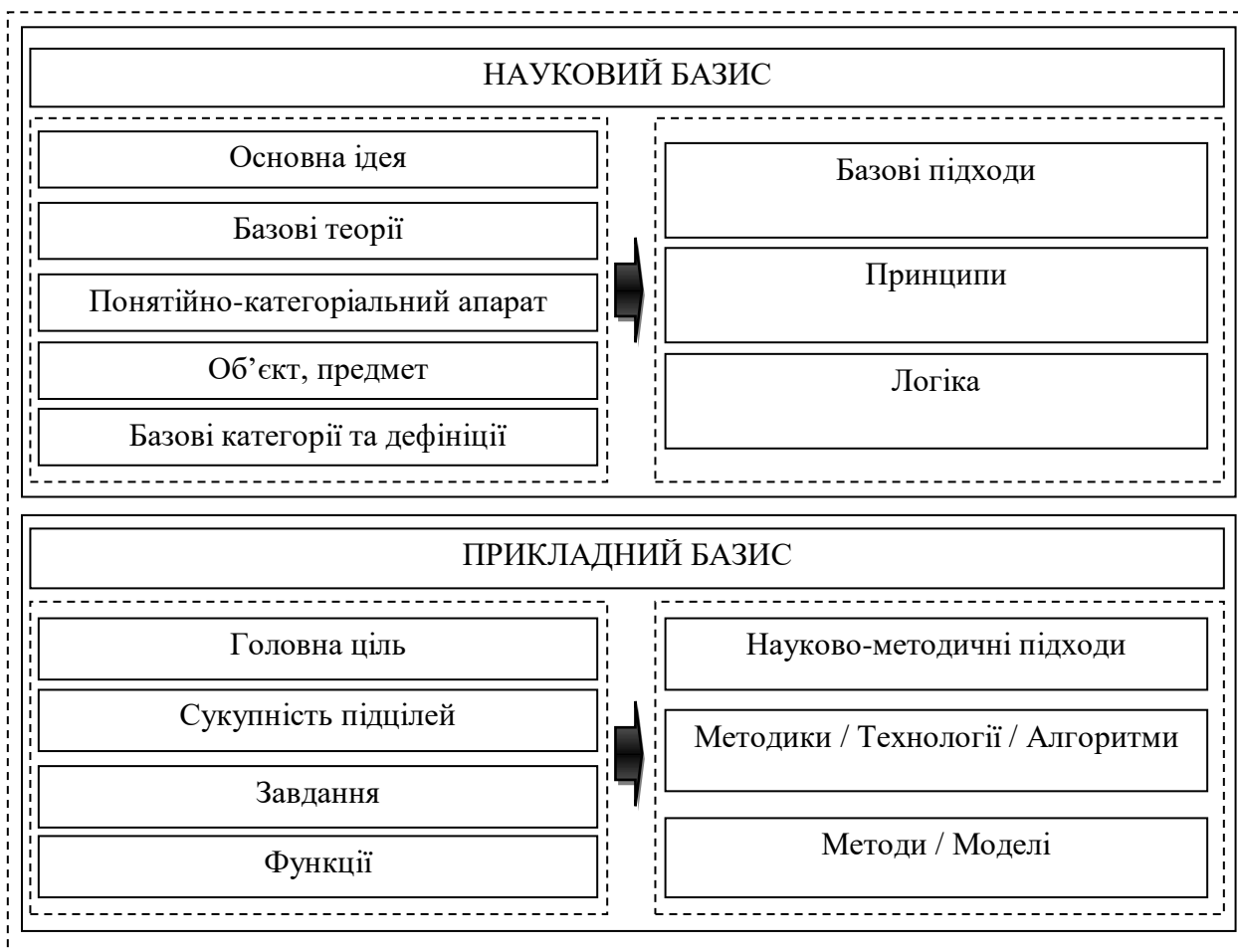


Рис. 2.11. Архітектура концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства

Основна ідея концепції – удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства [67, 69].

Концепція ґрунтується на засадах таких відомих теорій:

1. *Класична теорія управління.* Класична теорія організації (школа наукового управління) була першою систематизованою теорією, яка пропонувала механістичні конструкції для забезпечення ефективного функціонування організації. Основною ідеєю наукового управління є те, що будь-яку роботу можна організувати за допомогою наукових методів.

2. *Інституціональна та сучасна теорія управління.* У кінці 1980-х початку 1990-х рр. ряд економістів-неокласиків і інституціоналістів почали створювати так звану нову теорію зростання для того, щоб пояснити, чому ряд країн розвивається успішно, а інші перебувають на межі застою, а також навіть чому у неокласичному світі вільних ринків держава може зіграти важливу роль у процесі розвитку. Такий підхід отримав назву *концепції сталого розвитку економіки*.

3. *Теорія процесного управління.* Процесний підхід запропонований західними економістами, отримав значне поширення у розвинених країнах, на ньому базується цілий ряд концепцій управління. Такі сучасні теоретичні та методологічні підходи, як управління якістю, оптимізація та BPR, бенчмаркінг, збалансована система показників, а також цілий ряд інформаційних технологій у повній мірі можуть бути використані тільки за умови процесно-орієнтованого управління підприємством.

4. *Теорія стратегічного управління.* Термін стратегічне управління (або стратегічний менеджмент) був введений у лексикон науковців та бізнесменів наприкінці 60-70-х років ХХ ст. з метою розмежування поточного управління на рівні виробництва та управління, яке здійснювалося на вищому рівні. Тенденції розвитку світової економіки обумовили поступове зміщення центру уваги менеджерів з внутрішнього середовища підприємства на його оточення з метою своєчасного та відповідного реагування на зміни, що постійно відбуваються у ньому.

В основу розробки концепції покладено такі теоретичні гіпотези:

– забезпечення та тривале утримання високого рівня результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі за умов постійної оцінки бізнес-процесів підприємства торгівлі та проведення бенчмаркінгу для бізнес-процесів які мають низький рівень результативності;

– проведення оптимізації бізнес-процесів підприємства торгівлі є інструментом адаптації бізнес-процесів підприємства торгівлі до сучасних умов.

Об'єктом системного бачення в межах даної концепції є процес управління бізнес-процесами підприємств торгівлі.

Предметом виступили теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти процесного управління підприємствами торгівлі за сучасних умов.

Реалізація основної ідеї удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі здійснюється шляхом досягнення системи цілей, яка формується у межах прикладного базису концепції рис. 2.12.

Це забезпечує реалізація головної мети концепції створення комплексної системи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі з використанням сучасних CASE і IT технологій.

Деталізація цього процесу відбувається завдяки конкретизації підцілей та відповідних завдань для їх досягнення.

Досягнення першої підцілі «Забезпечення результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі» відбувається шляхом вирішення такого завдання, як досягнення достатнього рівня результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі.

Реалізація другої підцілі «Оптимізація бізнес-процесів підприємств торгівлі» забезпечується вирішенням завдання з мінімізація вартості і підвищення результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі.

Авторське концептуальне бачення специфіки формування, реалізації та розвитку удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі у сучасних економічних умовах передбачає застосування певних базових підходів:

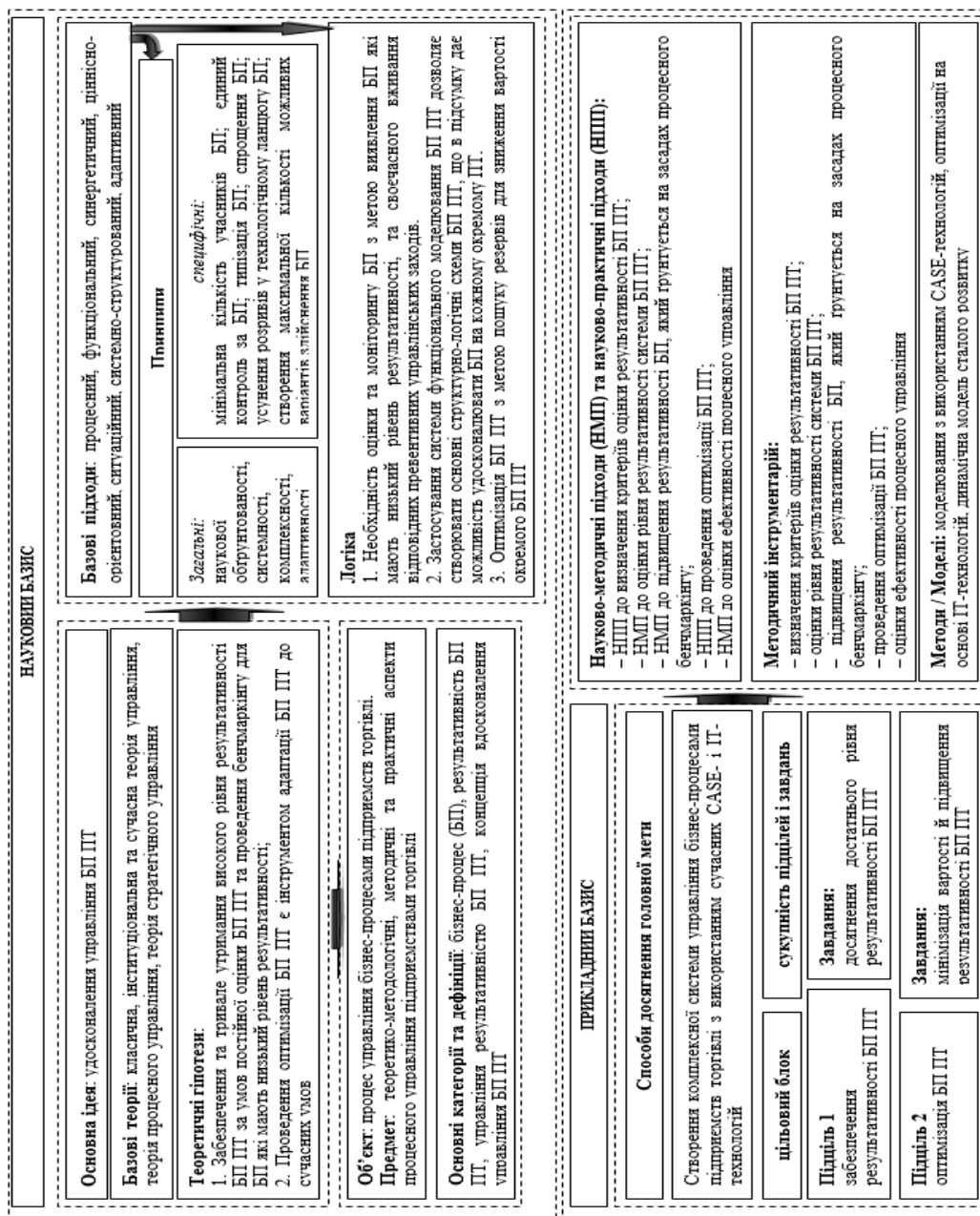


Рис. 2.12. Концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства

1. *Процесний підхід*. Застосування системи взаємопов'язаних процесів для управління діяльністю та ресурсами підприємства торгівлі називається процесним підходом. Процесне управління бізнесом засноване на тому, що на перше місце ставиться клієнт, а бізнес-процеси забезпечують задоволення його потреб.

2. *Функціональний підхід*. Суть функціонального підходу полягає у визначенні функцій, якими має володіти підприємство торгівлі для задоволення

тих чи інших потреб. Враховуючи принцип поділу праці, виконання функцій по мірі ускладнення торгово-технологічного процесу розбивається на більшу кількість операцій. Таким чином, структуру підприємства торгівлі визначають його функції і від їх кількості, адекватності та структурованості в цілому залежать структура управління підприємством торгівлі і його характеристики.

3. *Синергетичний підхід*. Синергетичний підхід полягає у виявленні можливостей поєднання, кооперування та самоорганізації елементів систем з метою виявлення фундаментальної ролі самоорганізації в нелінійних динамічних системах. Найбільш помітно синергетичний підхід проявляється в тих випадках, коли об'єктом дослідження служить нелінійна динамічна відкрита система.

4. *Цілісно-орієнтований підхід*. Формування цілісної системи поглядів на розуміння і вирішення проблеми ціннісно-орієнтованого управління підприємством торгівлі ґрунтується на певних концептуальних положеннях, серед яких основними є положення про цінність, необхідність оптимізації системи управління, інформаційний простір, пріоритетну спрямованість і механізм управління підприємством, його моделювання, формування (розвиток) та оцінку реалізації.

5. *Ситуаційний підхід*. Ситуаційний підхід концентрується на понятті ситуації, розуміючи її як конкретний набір обставин і чинників, що впливають на управління підприємством торгівлі. Згідно концепції даного підходу управління підприємством не може будуватися на застосуванні однакових методів управління. Ефективність застосування тих чи інших методів залежить від поточної ситуації, в якій знаходиться об'єкт управління. Різні типи систем управління, як жорстко регламентовані, так і засновані на внутрішній свободі, доводять свою ефективність в залежності від особливостей конкретної ситуації.

6. *Системно-структурований підхід* – це напрям методології досліджень, що полягає у вивченні об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності відношень і зв'язків між ними, тобто розгляд об'єкта як системи. Основним методом системного підходу є системний аналіз – сукупність методологічних

засобів, які використовують для підготовки та обґрунтування рішень стосовно складних питань, що існують або виникають у системах.

7. Адаптивний підхід. Адаптивне управління – це таке управління підприємством торгівлі, яке дозволяє йому шляхом використання механізму адаптації заснованого на постійному моніторингу відповідності фактичного рівня адаптації нормативному, вносити своєчасні зміни в стратегічні, поточні та оперативні плани з метою забезпечення виживання підприємства торгівлі, досягнення і постійного підтримання бажаного рівня конкурентоспроможності.

Відповідно до визначених підходів обґрунтовано сукупність принципів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, яка складається з загальнонаукових та специфічних.

До загальнонаукових віднесено принципи, які є обов'язковими для будь-якої концепції, а саме:

– наукової обґрунтованості, сутність якої полягає у тому, що сутність та архітектоніка запропонованої концепції має бути обґрунтована з позиції сучасної науки, тобто базуватись на положеннях діалектичної теорії пізнання, враховувати вимоги економічних законів розвитку, використовувати досягнення передового досвіду та новітні методи економічних досліджень;

– системності, виходячи з загальноприйнятого бачення концепції як системи поглядів, як певного системного управління необхідним є застосування цих принципів. До головних системних принципів відносять:

- цілісність – принципова неможливість зведення властивостей системи як суми властивостей їх складових;

- структурованість – можливість опису системи через визначення її структури;

- ієрархічність – кожен елемент системи може розглядатись як система, яка являє собою один з компонентів системи більш високого рівня;

- взаємозалежність системи та зовнішнього середовища.

– комплексності, передбачає урахування всіх причино-наслідкових зв'язків окремих елементів системи та забезпечує органічне погодження всіх елементів у комплексі;

– адаптивності – це здатність системи до само налагодження при зміні характеристик об'єкту (внутрішнього середовища підприємства торгівлі), властивостей вхідного сигналу та діючих збурень (зовнішнє середовище підприємства торгівлі).

До сукупності основних специфічних чинників віднесено принципи, які є характерними саме до концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі за сучасних економічних умов з позиції відповідності її теоретичним засадам, гіпотезам і базовим підходам, а саме принципи:

- мінімальна кількість учасників бізнес-процесу підприємства торгівлі;
- єдиний контроль за бізнес-процесом підприємства торгівлі;
- типізація бізнес-процесів підприємства торгівлі;
- спрощення бізнес-процесів підприємства торгівлі;
- усунення розривів у технологічному ланцюгу бізнес-процесів підприємства торгівлі;
- створення максимального числа можливих варіантів здійснення бізнес-процесів підприємства торгівлі.

У концепцію удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства покладена наступна логіка:

1. Необхідно постійно проводити оцінку та моніторинг бізнес-процесів підприємства торгівлі з метою виявлення бізнес-процесів підприємства торгівлі, які мають низький рівень результативності, та своєчасного вживання відповідних превентивних управлінських заходів.

2. Застосування системи функціонального моделювання бізнес-процесів підприємств торгівлі, дозволяє створювати основні структурно-логічні схеми бізнес-процесів підприємств торгівлі, що у підсумку дає можливість удосконалювати бізнес-процеси на кожному окремому підприємстві торгівлі.

3. Необхідно постійно проводити оптимізацію бізнес-процесів підприємства торгівлі з метою пошуку резервів щодо зниження вартості окремого бізнес-процесу підприємства торгівлі.

В основу запропонованої концепції покладено завдання створення комплексної системи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі з використанням сучасних CASE- і IT-технологій. Виходячи з завдання необхідності створення комплексної системи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі з використанням сучасних CASE- і IT-технологій вважаємо за необхідне створення наступних умов:

- забезпечення досягнення достатнього рівня результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі;
- оптимізація бізнес-процесів, яка включає мінімізацію вартості і підвищення результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі.

Запропоновані у роботі концептуальні положення щодо формування концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі описують науковий і прикладний базис, конкретизують зміст, цілі і характер такої діяльності та спрямовані на забезпечення її результативності. Відповідність концептуальних основ вимогам повноти, системності та комплексності визначає логіку подальших досліджень.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного у монографії дослідження можуть бути сформовані наступні висновки, які визначають шляхи подальшого розвитку теорії та концептуальних засад управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства:

1. На основі розкриття генезису процесного управління досліджено еволюцію фундаментальних теорій економічного розвитку і методів управління підприємством, визначено тенденції розвитку сучасної економіки і менеджменту. Визначено передумови застосування процесного управління на підприємствах: теорія процесного управління є самостійним науковим напрямом у теорії управління і її черговим еволюційним етапом, що обумовлений новою парадигмою економічного розвитку, заснованою на процесах удосконалення інформаційних технологій. Обґрунтовано, що подальший розвиток теорії та методології процесного управління відбувається в напрямку розробки його організаційно-економічних механізмів з урахуванням положень сучасної економічної науки і менеджменту.

2. Спираючись на основи теорії та методології процесного управління, визначено, що системний метод процесного управління підприємством включає як формування системи засобів удосконалення і управлінських принципів дії, так і спосіб мислення щодо організації управління підприємством. Запропоновано системне бачення процесного управління підприємств торгівлі, як сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів системи, яка складається з таких підсистем: предмету, завдань та об'єкта дослідження процесного управління. Особливої уваги заслуговує об'єкт дослідження процесного управління, який містить формування мережі бізнес-процесів, реалізацію корпоративної стратегії, процесне управління сталим розвитком підприємства та розробку механізмів впровадження процесного управління на підприємствах торгівлі.

3. Враховуючи результати аналізу, удосконалено понятійний апарат процесного управління підприємством торгівлі. Доведено, що розкриваючи зміст методології процесного управління і визначаючи його місце в управлінні підприємством, необхідно виходити з того, що процеси і функції – це різні за змістом речі, оскільки вони сформувались у різних теоріях управління та мають різне сутнісне навантаження. Із точки зору визначення відносин між поняттями «процес» і «функція» в управлінні можна стверджувати, що процесне управління усуває неузгодженості між функціями управління шляхом посилення енергетичних і просторово-часових зв'язків між ними і перетворює управління в безперервну, циклічну серію взаємопов'язаних дій для досягнення поставлених цілей.

4. На основі критичного аналізу сучасних підходів до визначення поняття «бізнес-процес» виявлено переваги та недоліки найбільш поширених авторських визначень і розроблено власну інтерпретацію поняття. Бізнес-процес – це зміна об'єкта процесу шляхом перетворення матеріальних та інформаційних потоків, які здійснюються функціональними суб'єктами процесу за певною технологією з кінцевою метою створення нової споживчої вартості та її доведення до кінцевого споживача.

5. З метою визначення основних класифікаційних ознак бізнес-процесів підприємств проведено аналіз, унаслідок якого виявлено переваги та недоліки сучасних підходів до класифікації бізнес-процесів. Запропоновано ввести додаткові критеріальні ознаки для класифікації бізнес-процесів, зокрема такі: за рівнем результативності пропонується класифікувати бізнес-процеси як високорезультативні, середньорезультативні й низькорезультативні; виділити бізнес-процеси, які є типові для підприємств торгівлі, за цією ознакою пропонується класифікувати бізнес-процеси як торгово-технологічні, сервісно-обслуговуючі та інформаційно-аналітичні.

6. Уточнено роль і місце процесного управління в сучасних організаційно-економічних системах. Сучасний етап розвитку теорії процесного управління значною мірою базується не стільки на досягненнях у

галузі менеджменту, скільки на запозиченні ідей і методів аналізу насамперед з економічної теорії, інформатики та інших наук, які самі до теперішнього часу зазнають трансформації. Доведено, що імплементація процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень сприяла створенню архітекtonіки системи бізнес-процесів підприємств. Використання процесного підходу в організації та управлінні підприємствами торгівлі стало запорукою ефективності інвестиційних процесів і прибуткового функціонування всіх господарських систем суб'єктів торгівлі. Оскільки сфера торгівлі являє собою сукупність різноманітних господарських систем як окремих взаємодіючих елементів, то їх діяльність потребує цілеспрямованих управлінських дій з метою досягнення позитивного ефекту для кожного суб'єкта, так і для їх сукупності загалом.

7. Доведено, що дослідники процесного управління звертаються до можливостей інших наук тому, що, з одного боку, існує потреба наукової дисципліни використати їх потенціал для своєї академічної легітимізації, а з іншого – це багатоаспектність її проблематики. Так, поява і подальший розвиток процесного управління як самостійної теорії значною мірою визначається еволюцією теорії стратегічного управління. Істотний внесок у розвиток методології процесного управління внесла теорія логістики, використання принципів якої покладено в основу методів моделювання бізнес-процесів. Спрямованість процесного управління на підвищення ефективності бізнесу загалом приводить до розуміння того, що підвищення якості є одним із результатів впровадження процесного менеджменту. Проектне управління ґрунтується на принципах процесного підходу і спрямоване на досягнення складних стратегічних цілей.

8. Ураховуючи результати аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку роздрібно́ї торгівлі України протягом останніх дев'яти років (з 2010 по 2018 р.) встановлено, що обсяг реалізованої продукції підприємств роздрібно́ї торгівлі зростає щороку в середньому на 15–20%, отже за дев'ять років збільшився у 3,35 разу. Але спостерігається загрозлива тенденція: щороку збільшується частка великих підприємств. Вона збільшилася на 14,9% за дев'ять років: із

67,9% у 2010 році до 82,8% у 2018 році. Відповідно, щороку зменшується частка середніх, малих підприємств і мікропідприємств. Так, за дев'ять років частка середніх підприємств зменшилася на 11,5%, малих підприємств – на 3,4% і мікропідприємств – на 1,1%. З'ясовано, що протягом досліджуваного періоду зменшилась кількість суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі в 1,6 разу: з 934998 суб'єктів у 2010 році до 588379 суб'єктів у 2018 році. Доведено, що використання функціональної системи управління підприємствами роздрібної торгівлі залишається ефективним тільки на великих підприємствах торгівлі (супермаркети та мережі), які мають можливість утримувати значну кількість управлінського персоналу і, відповідно, мають налагоджену систему торгово-технологічних і логістичних процесів. Обґрунтовано, доцільність впровадження процесного управління в систему менеджменту середніх, малих підприємств та мікропідприємств торгівлі.

9. Синтезуючи фактори зовнішнього середовища (прямої та непрямой дії) та внутрішнього середовища на засадах процесного підходу в цілісну систему отримано концептуальну модель інтегрованої системи факторів середовища підприємства торгівлі та готельно-ресторанного господарства, вхідними параметрами якої є: ресурси, інформація, капітал, технологія, персонал; вихідними – товари, послуги, імідж підприємства (в межах мікро середовища) та суспільні блага – капітал (в межах макросередовища підприємства).

10. Визначено, що основою процесного управління – складного, але ефективного підходу до управління підприємством – є бізнес-процеси. Як управлінський інструмент, процесний підхід дозволяє знижувати непродуктивні витрати і підвищувати якість продукції, отримувати необхідну інформацію про поточний стан бізнесу і приймати своєчасні та стратегічно правильні управлінські рішення. Дослідження показали, що процесний підхід має явні переваги над функціональним, оскільки під час побудови процесно-орієнтованої системи управління основний акцент робиться на виробленні механізмів взаємодії в рамках процесу, як між структурними одиницями всередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем.

11. Розроблено класифікацію бізнес-процесів підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства. Доведено, що бізнес-процеси управління підприємствами торгівлі не можливо класифікувати без урахування специфіки галузі торгівлі, тому запропоновано розділяти бізнес-процеси підприємства торгівлі на основні бізнес-процеси підприємства торгівлі, допоміжні бізнес-процеси підприємства торгівлі, бізнес-процеси управління і бізнес-процеси розвитку підприємства торгівлі. Розподіл бізнес-процесів підприємства торгівлі за видами зроблено на основі критерію створення доданої вартості. Бізнес-процеси, які створюють додану вартість, віднесли до основних, інші – до допоміжних, бізнес-процесів управління та розвитку. Доведено необхідність формування механізму удосконалення бізнес-процесів, що дозволяє в умовах невизначеності адаптувати систему управління підприємства торгівлі до змін у зовнішньому середовищі.

12. Запропоновано використання модифікованого управлінського циклу Демінга (PDCA), який показує порядок діяльності щодо функціонування і постійного поліпшення бізнес-процесів. Цикл PDCA включає чотири стадії управління процесом: планування процесу (Plan), виконання процесу (Do), аналіз показників результативності та ефективності процесу (Check), коригування процесу (Act). У круговому циклі полягає сутність реалізації загальних функцій управління (планування, організація, облік і контроль, мотивація, регулювання), спрямованих на забезпечення всіх умов створення конкурентоспроможної підприємства торгівлі .

13. Сформульовано концептуальні основи удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства, окреслено базові підходи та визначено сукупність загальнонаукових та специфічних принципів. Доведено доцільність віднесення до загальних принципів, які є обов'язковими для будь-якої концепції таких: наукової обґрунтованості, комплексності, адаптивності, принципи системності (цілісність, структурованість, ієрархічність, взаємозалежність системи та зовнішнього середовища). До сукупності основних специфічних принципів

віднесено принципи, які є саме характерні для концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі з позиції відповідності її теоретичним засадам, гіпотезам і базовим підходам: мінімальна кількість учасників бізнес-процесу, єдиний контроль, типізація і спрощення бізнес-процесів, усунення розривів у технологічному ланцюгу бізнес-процесів, створення максимального числа можливих варіантів здійснення бізнес-процесів підприємств торгівлі.

14. Базуючись на авторському баченні управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства, їх галузевих особливостях, основних положеннях існуючих концепцій управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, а також маючи на меті становлення цілісної системи поглядів на розуміння та вирішення проблем удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі розвинуто концептуальні основи здійснення цього процесу, які спрямовані на реалізацію основної ідеї створення комплексної системи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та включають у взаємозв'язку дві складові – науковий та прикладний базис.

15. Удосконалювати управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства передбачено внаслідок досягнення системи цілей, сформованої в межах прикладного базису, шляхом застосування адекватного методичного та прикладного інструментарію. Обґрунтовано, що моніторинг та оцінка бізнес-процесів із метою виявлення тих із них, які мають низький рівень результативності, та застосування системи їх функціонального моделювання дає можливість оптимізувати бізнес-процеси підприємства торгівлі та готельно-ресторанного господарства з метою пошуку резервів для зниження вартості окремого бізнес-процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. пер. с англ. М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. пер. с англ. СПб. : Питер Ком, 1999. 416 с.
3. Апопій В. В., Шалева О. І., Гуштан Т. В. Тенденції розвитку спеціалізації у роздрібній торгівлі України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(1). С. 18-22.
4. Беккер Й., Вилков Л., Таратухин В., Куглер М., Роземан М. Менеджмент процессов. пер. с нем. М. : Эксмо, 2007. 384 с.
5. Богомолова К.С., Смігунова О.В., Колпаченко Н.М. Наслідки впливу трудової міграції на соціально-економічний розвиток суспільства і держави в умовах глобалізації Економічний простір : зб. наук. пр. Придніпров. держ. акад. буд-ва та архіт. Дніпро: ПДАБА, 2020. № 154. С. 169 – 174.
6. Большой энциклопедический словарь. М. : Большая Российская энциклопедия, 2001. 1456 с.
7. Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. пер. с англ. М. : РИА «Стандарты и качество», 2005. 272 с.
8. Буч О. В. Процессный подход к управлению организацией: к вопросу о взаимодействии процессов. Вестник МГТУ. Т. 9. 2006. № 4. С. 580-585.
9. Виноградова О. В. Реінжинірінг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Д. : Вид. ДонДУЕТ, 2005. 196 с.
10. Виноградова О. В. Реінжинірінг торговельних підприємств: теорія та методологія : дис. на здоб. ступеня д. е. н: спец. 08.06.01. Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк. 2006. 435 с.

11. Владимирцев А. В., Марцинковский О. А., Шеханов Ю. Ф. Системы менеджмента качества и процессный подход. Методы менеджмента качества. 2001. № 2. С. 4-7.
12. Гежа Е. Г. Теория устойчивого развития как составляющая макроэкономического анализа. Современные аспекты экономики. 2002. № 9(22). С. 211-215.
13. Герасимова Г. Е. Процессный подход в стандартах ИСО серии 9000 и на практике. М. : ООО «НТК«Трек»», 2006. 168 с.
14. Герасимчук З. В. Вавдюк Н. С. Економічна безпека регіону: діагностика та механізм забезпечення : монографія. Луцьк : Надстир'я. 2006. 243 с.
15. Гросул В. А., Зубков С. О. Формування інтегрованої моделі управління стратегічними змінами на підприємстві. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2017. Вип. 2(26). С. 131-142.
16. Гуриева Л. Стратегия устойчивого развития региона. Проблемы теории и практики управления. 2007. № 2. С. 46-53.
17. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 370 с.
18. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2012. №11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.
19. Джон О'Шонесси. Принципы организации управления фирмой. М.: Прогресс. 2006. 225 с.
20. Джоунс Г. Торговый бизнес: как организовывать и управлять. пер. с англ. М : ИНФРА-М, 1996. 304 с.
21. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва 2018. Державна служба статистики України : статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/12/zb_dsp_2018.pdf
22. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. пер. с англ. М. : Изд. Дом

«Вильямс», 2004. 432 с.

23. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. пер. с англ. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2001. 288 с.

24. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. 272 с.

25. ДСТУ ISO 9001-2009 Системи управління якістю. URL: https://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html.

26. Дубініна В. В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 7(2). С. 186-189.

27. Дубров А. М., Лагоша Б. А., Хрусталева Е. Ю. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе. М. : Финансы и статистика, 2005. 310 с.

28. Дудник О.В., Смігунова О.В., Богомоллова К.С. Стратегії мінімізації ризиків в системі антикризового управління. Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. Вип. 185. Харків: ХНТУСГ, 2017 р. С. 191 – 200.

29. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М. : ИНФРА-М. 2005. 319 с.

30. Елиферов В. Г., Репин В. В. Основы формирования сети процессов в организации. Сборник «И снова о процессах». М. : НТК «ТРЕК», 2002. № 18. С. 28-36.

31. Жегус О. В., Маляров М. А. Особливості розвитку роздрібно-торговельної мережі в Харківській області. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. Харків : ХДУХТ, 2013. Вип. 1 (17) Ч. 1. С. 282-291.

32. Жигунова Н. М. Методология улучшения деятельности организаций на основе процессного подхода. Научно-технический сборник «Качество менеджмента и процессный подход» : под общей ред. Г. Е. Герасимовой. М. : ООО «НТК «Трек», 2005. 80 с.

33. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. М. : ИВЦ «Маркетинг», 1998. 195 с.
34. Загорна Т. О. Модель векторної взаємодії факторів конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 35-44.
35. Ивлев В. А., Попова Т. В. Процессная организация деятельности предприятия URL: <http://quality.eur.ru/DOCUM/podp.htm> 7.
36. Ильин В. В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика. М. : ООО «И. Д. Вильяме», 2006. 176 с.
37. Іваненко Л. Тенденції розвитку українського ритейлу в аспекті інноваційних технологій. Схід. 2013. № 2(122). С. 28-33.
38. Казакова О. Б. Планування розвитку роздрібної торговельної мережі : дис. канд. екон. наук: спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг». Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк, 2005. 206 с.
39. Карманова Н. Е. В переходной экономике и кризисы «переходные». ЭКО. 2009. №11. С. 2-12.
40. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография. СПб. : Изд. Дом СПбГУ, 2006. 548 с.
41. Конти Т., Кондо Е., Ватсона Г. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития. пер. с англ. М. : РИА «Стандарты и качество», 2005. 280 с.
42. Корчагина Е. В. Социально-экономическая устойчивость и конкурентоспособность организаций. Проблемы современной экономики. 2006. №1(17). С. 39-42.
43. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія. Х. : ХДУХТ, 2012. 322 с.
44. Кутелев П. В., Мишурова И. В. Технология реинжиниринга бизнеса. Москва : ИКЦ «МарТ», 2003. 176 с.

45. Кэмп Р. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов. М. : Баланс Бизнес-Букс, 2004. 416 с.
46. Лесных О., Дегтярев А.. Реинжиниринг как способ повышения эффективности бизнес-процессов в организации. Финансовая газета. 2006. № 3.
47. Липунцов Ю. П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием ИТ. ИТ–Экономика. М : ДМК-Пресс, 2003. 224 с.
48. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. Університетські наукові записки. 2013. № 2. С. 190-197.
49. Логинов К. В. Теория и методы процессного управления промышленным предприятием : монография. СПб. : СПбГИЭУ, 2008. 208 с.
50. Локир К., Гордон Док. Управление проектами: Ступени высшего мастерства. пер. с англ. Минск : ГревцовПаблицер, 2008. 352 с.
51. Мазаракі А. А. Внутрішня торгівлі в Україні: економічні умови ефективного розвитку : монографія. К. : КНТЕУ. 2006. 195 с.
52. Маловичко С. В. Електронна торгівлі: теоретичні основи, механізм управління та стратегії розвитку : монографія. Кривий ріг : Видавець ФОП Чернявський Д. О. 2015. 428 с.
53. Мамонова Г. В., Юр'єва П. С. Моделювання перспективного розвитку роздрібної торговельної мережі України. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 3(106). С. 88-89.
54. Масленников В. В., Крылов В. Г. Процессно-стоимостное управление бизнесом. М. : ИНФРА-М, 2006. 285 с.
55. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б. Досвід Європейського союзу у формуванні інноваційної стратегії розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №1. С. 190-200
56. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. пер. с англ. М. : Дело, 2013. 673 с.

57. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2016 року: стат. бюл. К. : Державна служба статистики України, 2016. 91 с.

58. Михеев Г. В., Щепакін М. Б. Терминологические аспекты и экономическая природа сетевой розничной торговли. Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2012. № 06(80). URL: <http://ej.kubagro.ru/2012/06/pdf/20.pdf>.

59. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9000-2000. Системи управління якістю. Вимоги. URL : https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000011/11933.pdf

60. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. URL: https://dnaop.com/html/34108/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_ISO_9000-2001

61. Николайчук В. Е. Заготовительная и производственная логистика. СПб. : Питер, 2001. 160 с.

62. Оголева Л. Н., Чернецова Е. В., Радиковский В. М. Реинжиниринг производства. М. : КНОРУС, 2005. 304 с.

63. Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. М. : Финансы и статистика, 1997. 336 с.

64. Ольшанский А. В. Использование электронной коммерции в современных условиях развития отечественных компаний. Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2014. №1. С. 80-88.

65. Ольшанський О. В. Проблеми впровадження міжнародних стандартів якості в операційну діяльність готелів. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. Харків : ХДУХТ, 2014. Вип. 1 (19). С. 264-273.

66. Ольшанський О. В. Формування політики якості послуг в підприємствах туристичного профілю. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. Харків : ХДУХТ, 2014.

Вип. 2 (20). С. 240-250.

67. Ольшанський О. В., Селютін В. М., Вард Б. Raising the effectiveness of a company business processes. (Підвищення результативності бізнес-процесів на підприємстві). Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. Харків : ХДУХТ, 2017. Вип. 1 (25). С. 245-256.

68. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. 6 (76). С. 53-55.

69. Ольшанський О. В., Яцун Л. М. Бенчмаркінг бізнес-процесів підприємств торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. Харків : ХДУХТ, 2018. Вип. 2 (28). С. 211-220.

70. Ольшанський О. В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. Економіка та суспільство. 2018. №19. С. 544-547. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/83.pdf

71. Ольшанський О. В. Розробка концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 6 (49). С. 110-113.

72. 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.

73. Ольшанський О. В. Розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 6 (18). С. 153-156.

74. Ольшанський О. В. Теоретичні та методичні аспекти розвитку системи процесного управління підприємством. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2018. Том 23. Вип. 8(73). С. 88-92.

75. Ольшанський О. В. Удосконалення менеджменту підприємства

шляхом створення системи бізнес-процесів. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. №1(18). С. 162-165. URL: http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/18_2019/28.pdf

76. Ольшанський О. В. Удосконалення системи менеджменту підприємства на основі реалізації принципів процесного управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. Вип. 33. С. 123-126.

77. Ольшанський О. В. Ключарьов В. М. Функціональні аспекти управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 29. С. 253-257. URL: http://www.http://market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/40.pdf

78. Ольшанський О. В., Ключарьов В. М. Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. №1 (63). С 130-136.

79. Ольшанський О. В. Концептуальні підходи до удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 39. Ч. 1. С. 105-109.

80. Ольшанський О. В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. №2 (107). С 104-110.

81. Ольшанський О. В. Процесне управління підприємствами у сучасних організаційно-економічних концепціях. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. №4 (72). Ч. 2. С 71-77.

82. Ольшанський О. В., Ткаченко О. П. Систематизація наукових проблем процесного управління підприємствами торгівлі. Інтелект ХХІ. 2019. №3. С 83-87.

83. Ольшанський О. В. Ткаченко О. П. Аналіз і удосконалення понятійного апарату процесного управління підприємства торгівлі. Приазовський економічний вісник. 2019. №4 (15). С 127-130. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/23.pdf

84. Ольшанський О. В. Методика розрахунку динамічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30 (69). № 5. Ч. 1. С 78-82.

85. Ольшанський О. В., Ков'ях І. І. Узгодження елементів механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами підприємств торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. Харків : ХДУХТ, 2019. Вип. 2 (30). С. 199-212.

86. Ольшанський О.В., Ткаченко О.П., Ткачова С.С. Імплементация процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень // Економічний простір : Збірник наукових праць. – №166. – Дніпро: ПДАБА, 2021. – С. 53-58.

87. Ольшанський О.В., Ткаченко О.П., Ткачова С.С. Імплементация процесного підходу у сферу торгівлі як важливу соціально-економічну систему // Бізнес-навігатор : Науково-виробничий журнал. – № 2 (63). – м. Херсон, 2021. – С. 93-97.

88. Ольшанський, О.В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств з формування роздрібно-торговельної мережі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.В. Ольшанський; Харківський держ. ун-т харч. та торгівлі. – Харків, 2008. – 19 с.

89. Ольшанський О. В. Процесне управління підприємствами торгівлі: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : Видавництво Іванченка І. С. 2019. 336 с.

90. Ольшанський О. В. Формування структури, класифікації та концепції управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Economic and Legal Foundations of the Public Transformations in Conditions of Financial Globalization : monograph / edited by Yu. Pasichnyk. New York : Yunona Publishing. 2018. P. 268-276.

91. Ольшанський О. В. Управління бізнес-процесами підприємств. Фінансові механізми антикризового управління: сучасні реалії та стратегічні

орієнтири : колективна монографія / за заг. ред. А. С. Крутової. Харків : Видавець Іванченко І. С. 2018. С. 20-34.

92. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

93. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія. К. : Логос, 2006. 568 с.

94. Павлова В. А., Паршина О. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. Академічний огляд. 2017. № 1. С. 54-61.

95. Паринов С. В. Управление бизнес-процессами предприятий регионального машиностроительного комплекса: автор, дис. на соиск. уч. ст. к.э.н. Воронежский государственный технический университет. Воронеж, 2006. 40 с.

96. Перович Д. М. Роль торгівлі в покращенні добробуту населення Івано-Франківської області. Науково-інформаційний вісник. Економіка. 2012. № 5. С. 228-235.

97. Піддубна Л. І. Конкуренентоспроможність економічних систем – теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Х. : ИНЖЕК, 2007. 368 с.

98. Райзенберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 6 изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 512 с.

99. Распопова В. А. Модель прогнозування розвитку роздрібно-торговельної мережі. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal/econ/2010>.

100. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. 408 с.

101. Решке Х., Шелле Х. Мир управления проектами. пер. с англ. М : АЛАНС, 1993. 304 с.

102. Резнік Н. П., Мукало О. О., Смігунова О. В. Передумови та тенденції розвитку міжнародної логістики. Вісник Хмельницького національного

університету. 2021. Т. 2. № 5. С. 139 – 144. URL : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-52-22.pdf>.

103. Робсон М. Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: практическое руководство. пер. с англ. М. : ЮНИТИ, 2003. 222 с.

104. Савощенко А. С. Инфраструктура товарного рынка. К. : КНТЕУ. 2005. 336 с.

105. Сафин Ф. Сущность и факторы экономической устойчивости. Вестник Академии управления «ТИСБИ». 2000. №2. С. 37-39.

106. Сафиуллин Н. Н., Сафиуллина Л. Н. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность : монография. Рязань : Изд-во Казанского университета, 2002. 104 с.

107. Селютін В. М., Ольшанський О. В., Селютін С. В. Системний підхід до управління туризмом і формування гастрономічних мікрокластерів. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. Харків : ХДУХТ, 2011. Вип. 1 (13). С. 631-639.

108. Селютін В. М., Ольшанський О. В. Селютін С. В. Концептуальна модель системи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31(70). № 4. Ч. 2. С. 1-7.

109. Селютін В., Яцун Л., Ольшанський О. В. SWOT-F-аналіз ресторанного господарства м. Харкова. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. С. 192-200.

110. Сидоров И. И. Логистическая концепция управления промышленным предприятием. СПб. : ДНТП об-ва «Знание», 2001. 168 с.

111. Ситник Г. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу. Схід. 2012. № 5 (119). С. 54-61.

112. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Петрозаводск: Петроком, 1993. 320 с.

113. Смігунова О. В., Дудник О. В., Міненко С. І. Детермінанти

ефективного управління інноваційним розвитком підприємств. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. №11. URL : <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7728>.

114. Соболев В. О. Формування та розвиток роздрібної торговельної мережі в умовах ринкової економіки : дис. на здоб. вч. зв. к.е.н.: за спец. 08.06.01. Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк, 2005. 190 с.

115. Сотскова Е. А. Реинжиниринг бизнес-процессов управления на промышленном предприятии : автор. дис. на соиск. уч. ст. к.э.н. Ивановский государственный университет. Иваново, 2009. 40 с.

116. Стан та перспективи розвитку торговельної галузі. Міжнародний центр перспективних досліджень. URL: <http://icps.com.ua/>

117. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М. : Контроллинг, 1991. 104 с.

118. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. М. : Финансы и статистика, 2004. 320 с.

119. Ткаченко О. П., Ольшанський О. В. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2009. Вип. 2. С. 512-518.

120. Ткаченко О. П., Ольшанський О. В., Рудай О. А. Галузеві проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств санаторно-курортного комплексу АР Крим. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Серія «Економічні науки». 2011. № 3(51). С. 201-205.

121. Ткаченко О. П., Ткачова, С. С., Тімченко О. Д., Ольшанський О. В. Система мотивації праці на підприємствах ресторанного бізнесу з позиції персоналу. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2015. Вип. 2. С. 213-226.

122. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это искусство. М. : Юнити, 2002. 351 с.

123. Фатхутдінов Р. А. Стратегический менеджмент. М. : Дело. 2005. 448 с.
124. Федорков А. И. Методология и организационные формы управления предприятием в условиях перехода к рыночным отношениям. СПб. : Питер, 2002. 752 с.
125. Федорова Н. Н., Золотов В. В. Выбор стратегии организационных изменений. Консультант директора. 2004. №3. С.23-31.
126. Федюкин В. К. Управление качеством процессов. СПб. : Питер, 2004. 208 с.
127. Фролова Л. В. Ринкове конкурентне середовище торговельних мереж в Україні. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 4((28)). С. 54-59.
128. Фролова Н. Н. Анализ механизма управления бизнес-процессами. URL: <https://gigabaza.ru/doc/113623.html>.
129. Хабаху С. Н. Функциональная деятельность розничной торговли потребительской кооперации и перспективы ее развития : дис. на соиск. уч. ст. к.е.н. Белгородский университет потребительской кооперации. Белгород, 2005. 182 с.
130. Хаммер, М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. пер. с англ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. 332 с.
131. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня. М. : ООО «Добрая книга», 2005. 336 с.
132. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2015. Т. 22(2). С. 171-182.
133. Шельмин Е. В. Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решение. М. : Вершина, 2007. 224 с.
134. Шталь Т. В. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного господарства : монографія. Харків : ХДУХТ. 2011. 74 с.
135. Шубін О. О. Іванчук К. О. Методичний підхід до забезпечення

стійкого економічного розвитку торговельного підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. №1(16). С. 195-202.

136. Экономическая кибернетика. Ч. 1. Основы теории хозяйственных систем. под ред. проф. И. М. Сыроежина. Л.: Изд-во ЛГУ, 1974. 126 с.

137. Экономическая стратегия фирмы. под ред. А. П. Градова. СПб. : СпецЛит, 2000. 598 с.

138. Яцун Л. М., Ольшанський О. В., Селютін В. М. Інвестиції в торгівлю: монографія. Харків : ХДУХТ. 2009. 207 с.

139. Яцун Л. М. Управління підприємствами сфери харчування населення: теорія, методологія, практика: монографія. Харків : ХДУХТ, 2015. 334 с.

140. Davenport T. H. And Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 1990. №31. P. 11-27.

141. Halkin A., Bliumska-Danko K., Smihunova O., Dudnyk E., Balandina I. Investigation Influence of Store Type on Emotional State of Consumer in the Urban Purchase. Foundations of Management, Vol. 11 (2019), ISSN 2080-7279 DOI: 10.2478/fman-2019-0000 C/ C. 7-22.

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

143. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management. Technology Audit and production reserves. 2018. № 5/4 (43). P. 20-25.

144. Olshanskiy O., Osetrova O., Holubka V., Tretiak V., Rodchenko I. Conceptualization of the influence of strategic management of the layered corporate business processes. Academy of Strategic Management Journal. 2019. Volume 18, Special issue 1. URL : <https://www.abacademies.org/articles/conceptualization-of-the-influence-of-strategic-management-on-the-layered-corporate-business-processes-8915.html>

145. Olshanskiy, V.P., Olshanskiy, O.V. (2021). Forecast of the temperature of self-heating of plant raw materials in a hearth of the plate shape. *Ukrainian Journal of Ecology* 11 (9), 44-48.

146. Olshanskiy O. Kovyakh I. The concept of improving trade enterprises' business process management. Conceptual aspects management of competitiveness the economic entities : collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi I., Britchenko, in 2 Vol. / Higher School of Social and Economic. Przeworsk : WSSG, 2019. Vol. 1. P. 102-110.

147. Olshanskiy O. Kovyakh I. The trade enterprises' business process management effectiveness assessments algorithm. Management mechanisms and development strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment : collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 2 Vol. / ISMA University. Riga : "Landmark" SIA, 2019. Vol. 2. P. 55-63.

148. Olshanskiy O. Kovyakh I. The systematization of the scientific problems of trading companies' process management. Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2019. Vol. 3. P. 23-31.

149. Olshanskiy O. The process management of companies in modern organizational and economic concept. Social Transformations of the National Economy in the Context of European Integration Processes : collective monograph / edited by Yu. Lupenko, Yu. Pasichnyk. Steyr (Austria) : Shioda GmbH, 2019. P. 231-239.

150. Olshanskiy O. Kovyakh I. The system vision of the trade company's business process management problems. Gesellschaftsrechtliche Transformationen von wirtschaftlichen Systemen in den Zeiten der Neo-Industrialisierung : collective monograph / edited by Kornieiev V., Pasichnyk Yu., Radchenko O., Khodzhaian A. Nuremberg, Germany : Verlag SWG imex GmbH, 2020. P. 553-561.

151. Olshanskiy O., Olshanskiy V., Selutin V. Analysis of the company business process management in the framework of modern management concepts. New trend in the economic systems management in the context of modern global challenges : collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia : VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. Vol. 2. P. 43-52.

152. Olshanskiy O., Olshanskiy V., Tkachenko O., Tkachova S. Coordination of business process management with strategic development of companies. Concepts, strategies and mechanisms of economic systems management in the context of modern world challenges : scientific monograph / edited by M. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia : VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2021. P. 134-144.

153. Pettigrew A. M., Whipp R. Managing Change for Competitive Success. Blackwell: Oxford, 1991.

154. Porter M.E. What is strategy?. Harvard Business Review. 1996. Vol. 74, No. 6, P. 61–78.

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

Додаток

Таблиця 1. Види бізнес-процесів за класифікаційними ознаками

№ з/п	Автор	Ознаки класифікації і види бізнес-процесів
1.	Чернобай Л. І. [132]	<p>1. За ознакою формування результату:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основні; – обслуговувальні; – бізнес-процеси управління; – бізнес-процеси розвитку. <p>2. За орієнтованістю бізнеспроцесів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – процеси, орієнтовані на клієнта; – процеси, орієнтовані на підтримку; – процеси, орієнтовані на управління. <p>3. За місцем у ланцюгу формування вартості:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вхідна логістика; – виробничі процеси: – вихідна логістика; – маркетинг та продажі; – сервіс; – управління персоналом; – інфраструктура організації; – технологічний розвиток/ інноваційна діяльність; – техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами. <p>4. За характером продукту:</p> <ul style="list-style-type: none"> – виробничі бізнеспроцеси; – адміністративні бізнес-процеси. <p>5. По відношенню до клієнтів організації:</p> <ul style="list-style-type: none"> – зовнішні бізнеспроцеси; – внутрішні бізнеспроцеси. <p>6. За рівнем деталізації розгляду:</p> <ul style="list-style-type: none"> – бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні процеси); – детальні бізнес-процеси (підпроцеси); – елементарні бізнеспроцеси (операції). <p>7. Бізнеспроцеси за напрямком руху:</p> <ul style="list-style-type: none"> – горизонтальні бізнес-процеси; – вертикальні (функціональні) бізнеспроцеси. <p>8. За видами діяльності (прив'язка до управлінського циклу ДемінгаШухарта):</p> <ul style="list-style-type: none"> – планування діяльності; – здійснення діяльності: – реєстрація фактичної інформації; – аналіз і контроль: – прийняття управлінського рішення. <p>9. В залежності від напрямку діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – типові бізнес-процеси; – специфічні бізнес-процеси. <p>10. За рівнем складності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – прості; – складні. <p>11. За функціональною ознакою:</p> <ul style="list-style-type: none"> – процес постачання; – процес виробництва; – процес реалізації; – процес фінансових розрахунків. <p>12. За характером впливу на успіх організації:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ключові бізнес-процеси; – критичні бізнес-процеси.

№ з/п	Автор	Ознаки каласифікації і види бізнес-процесів
		<p>13. За рівнем деталізації: – кросфункціональні процеси; – під процеси.</p> <p>14. За ступенем пов’язаності окремих частин: – локальні (фрагментовані) бізнес-процеси; – інтеграційні бізнес-процеси.</p> <p>15. За рівнем реалізації бізнеспроцесів: – бізнес-процеси на рівні інжинірингу; – бізнес-процеси на рівні функціонування організації; – бізнес-процеси на рівні реінжинірингу.</p> <p>16. За ступенем впливу на результативність: –ключові (вирішальні); – ризикові.</p> <p>17. За ознакою часу: – безперервного повторення; – періодичного повторення; –одноразового виконання.</p> <p>18. За рівнем стійкості бізнеспроцесів: – інноваційні (динамічні) бізнеспроцеси; – програмовані (статичні) бізнеспроцеси.</p> <p>19. У межах основних складових збалансованої системи показників: – фінансові; – клієнтські; –виробництва; – розвитку; –навчання і зростання.</p> <p>20. За фокусом управлінської діяльності: – управління людськими ресурсами; – управління інформацією; – управління фінансовими та матеріальними ресурсами; – управління маркетингом та конкуренцією; – управління виробництвом; – управління середовищем та зовнішніми зв’язками; – управління бізнесмоделлю організації.</p> <p>21. За видами бізнеспроцесів розвитку: – розвиток розуміння ринку та споживачів; – розвиток стратегії та візії організації; – розвиток системи управління; – розвиток та навчання персоналу.</p>
2.	Лисенко О. А. [48]	<p>1. За ознакою часу: – безперервно повторюються; – періодично повторюються.</p> <p>2. За причетністю до підприємства: – зовнішні; – внутрішні.</p> <p>3. За рівнями значимості: – суперпроцеси; – гіперпроцеси; – метапроцеси; – субпроцеси; – мікропроцеси.</p> <p>4. За ступенем їх складності: – монопроцеси; – вкладені процеси; – пов’язані процеси.</p> <p>5. За ступенем їх деталізації: – макропроцеси; – субпроцеси або бізнес–процеси деталізації; – мікропроцеси.</p>

№ з/п	Автор	Ознаки каласифікації і види бізнес-процесів
		<p>6. За структурою взаємодії: індивідуальні; – вертикальні (функціональні); – горизонтальні.</p> <p>7. За місцем в організаційній структурі підприємства: – горизонтальні процеси; – індивідуальні горизонтальні процеси; – міжфункціональні горизонтальні процеси; – вертикальні процеси; – інтегровані процеси.</p> <p>8. За рівнем ієрархії: – базові; – підпроцеси (функції).</p> <p>9. За місцем в ієрархії цілей підприємства: – бізнес–процеси верхнього рівня; – бізнес–процеси середнього рівня; – бізнес–процеси нижнього рівня.</p> <p>10. За призначенням або ступенем впливу на одержання доданої цінності: – основні (базові) процеси; – підтримувальні процеси; – процеси управління.</p> <p>11. За ступенем впливу на результативність: – ключові (вирішальні); – ризикові.</p> <p>12. За участю у додаванні якості до продукції: – основні; – допоміжні.</p> <p>13. Методологія BAAN Orgware: – основні; – детальні.</p> <p>14. Стандарт ISO 9000:2000: – управління; – забезпечення ресурсами; – життєвого циклу; – виміру, моніторингу й аналізу.</p> <p>15. За участю у життєвому циклі товару: – основні процеси; – допоміжні процеси; – організаційні.</p> <p>16. За сутністю процесів: – стратегічні; – аналітичні; – виробничі; – управління; – забезпечення; – контролю.</p> <p>17. За призначенням на підприємстві: – основні (первинні); – підтримувальні (допоміжні); – розвитку; – управління.</p> <p>18. В рамках основних складових збалансованої системи показників: – фінансові; – клієнтські; – виробництва; – розвитку, навчання й зростання.</p>

№ з/п	Автор	Ознаки каласифікації і види бізнес-процесів
		<p>19. За функціональною ознакою:</p> <ul style="list-style-type: none"> – аналіз ринку і потреб споживачів; – розробка стратегії організації; – розробка продуктів або послуг; – продаж продуктів/послуг; – забезпечення процесу виробництва; – виробництво і постачання для підприємств, орієнтованих на сервіс; – обслуговування та розрахунки зі споживачами; – управління людськими ресурсами; – управління інформаційними ресурсами; – управління фінансовими і матеріальними ресурсами; – управління програмою роботи з навколишнім середовищем; – управління зовнішніми зв'язками; – управління покращанням і змінами.
3.	Ситник Г. [111]	<p>1. Участь у створенні цінності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основні; – допоміжні (обслуговуючі); – управлінські. <p>2. Рівень деталізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> – процеси верхнього рівня; – підпроцеси; – операції. <p>3. Характер протікання в часі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – циклічні (постійно повторюються); – періодичні; – однократні. <p>4. Функції виконання:</p> <ul style="list-style-type: none"> – міжфункціональні (наскрізні); – внутрішньофункціональні. <p>5. Види робіт, що становлять процес:</p> <ul style="list-style-type: none"> – перелік процесів, що визначається на підприємстві залежно від особливостей його операційної діяльності й управління. <p>6. Вид споживача:</p> <ul style="list-style-type: none"> – процеси для зовнішнього споживача; – процеси для внутрішнього споживача. <p>7. Характер та споживач цінності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – процеси, що створюють цінність для клієнта; – процеси, що створюють цінність для підприємства; – процеси, що створюють цінність для інших стейкхолдерів; – процеси, що не створюють цінності (непродуктивні). <p>8. Вихід процесу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – виробничі; – торговельні; – сервісні; – інформаційні. <p>9. Відповідність встановленим параметрам:</p> <ul style="list-style-type: none"> – відповідні бажаним параметрам; – невідповідні бажаним параметрам. <p>10. Відношення до конкретного підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> – типові (еталонні); – галузеві (референтні); – індивідуальні; – конкурентні. <p>11. Рівень інноваційності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – традиційні (ординарні); – інноваційні. <p>12. Можливість передачі на аутсорсинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> – процеси, які доцільно передавати на аутсорсинг; – процеси, які недоцільно передавати на аутсорсинг.

№ з/п	Автор	Ознаки каласифікації і види бізнес-процесів
4.	Денисенко Л. О. [18]	<p>1. За ознакою формування результату:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основні; – обслуговуючі; – бізнес-процеси управління; – бізнес-процеси розвитку. <p>2. За характером продукту:</p> <ul style="list-style-type: none"> – виробничі бізнес-процеси; – адміністративні бізнеспроцеси. <p>3. По відношенню до клієнтів організації:</p> <ul style="list-style-type: none"> – зовнішні бізнес-процеси; – внутрішні бізнес-процеси; <p>4. За рівнем деталізації розгляду:</p> <ul style="list-style-type: none"> – бізнес-процеси верхнього рівня; – детальні бізнес-процеси; – елементарні бізнес-процеси. <p>5. По відношенню до функцій управління (за напрямом руху):</p> <ul style="list-style-type: none"> – горизонтальні бізнес-процеси; – вертикальні бізнес-процеси. <p>6. За видами діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – планування діяльності; – здійснення діяльності; – аналіз і контроль; – прийняття управлінського рішення; <p>7. В залежності від напрямку діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – типові бізнеспроцеси; – спецефічні бізнеспроцеси. <p>8. За ступенем складності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – складні; – прості. <p>9. За ступенем впливу на успіх організації:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ключові бізнеспроцеси; – критичні бізнеспроцеси. <p>10. За ступенем зв'язаності окремих частин:</p> <ul style="list-style-type: none"> – локальні (фрагментовані) бізнес-процеси; – інтеграційні бізнес-процеси.
5.	Дубініна В.В. [26]	<p>1. За функціональною ознакою або рівнем створення цінності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основні бізнес-процеси; – підтримуючі (обслуговуючі); – забезпечуючі; – бізнес-процеси розвитку; – бізнес-процеси управління діяльністю підприємства. <p>2. За характером продукту:</p> <ul style="list-style-type: none"> – адміністративні бізнес-процеси; – виробничі бізнес-процеси. <p>3. По відношенню до клієнта:</p> <ul style="list-style-type: none"> – зовнішні; – внутрішні. <p>4. За рівнем ієрархії:</p> <ul style="list-style-type: none"> – процеси верхнього рівня; – підпроцеси; – операції. <p>5. За ознакою часу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – циклічні (постійно повторюються); – періодичні; – неперервні; – дискретні. <p>6. За структурою взаємодії:</p> <ul style="list-style-type: none"> – горизонтальні; – вертикальні; – індивідуальні.

№ з/п	Автор	Ознаки каласифікації і види бізнес-процесів
		<p>7. За напрямком діяльності: – типові; – специфічні.</p> <p>8. За ступенем складності: – прості; – складні.</p> <p>9. За рівнями значимості: – суперпроцеси; – гіперпроцеси; – метапроцеси; – субпроцеси; – макропроцеси; – мікропроцеси.</p> <p>10. За способом зв'язку процесів: – локальні; – інтегральні.</p> <p>11. За ступенем впливу на результативність: – ключові (вирішальні); – ризикові.</p> <p>12. По відношенню до діяльності підприємства: – прямі; – зворотні.</p> <p>13. За значимістю: – первинні; – вторинні.</p> <p>14. За виходом процесу: – торговельні; – сервісні; – інформаційні.</p> <p>15. За ступенем виробництва: – автоматизовані; – автоматичні.</p> <p>16. Ефективність бізнес-процесів: – економічна; – соціальна; – управлінська.</p> <p>17. В залежності від потреб споживачів: – існуючі потреби; – приховані потреби.</p>
6.	Виноградова О.В. [10]	<p>1. – основні; – допоміжні.</p> <p>2. – внутрішні; – зовнішні.</p> <p>3. – вхідні; – вихідні.</p> <p>4. – прямі; – зворотні.</p> <p>5. – прості; – складні.</p> <p>6. – первинні; – вторинні.</p> <p>7. – що дають додану вартість; – що не дають додану вартість.</p> <p>8. – типові; – специфічні.</p>

Наукове видання

Ольшанський О. В., Смігунова О. В.

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ТА
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

МОНОГРАФІЯ

в авторській редакції

укр. мовою

Державний біотехнологічний університет

Відповідальна за випуск О. В. Смігунова

Тех. редактор *Л. П. Гобельовська*

Дизайн обкладинки *Ю. Г. Кончицька*

Підписано до друку 01.02.23 р.

Формат 60x84/16. Папір офсетний. Друк цифровий.

Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 9,42.

Наклад 20 прим. Зам. № 0009.

Видавець і виготовлювач:

ТОВ «Друкарня Мадрид»

61024, м. Харків, вул. Гуданова, 18

Тел.: 0 800 33 67 62

www.madrid.in.ua

info@madrid.in.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК №4399 від 27.08.2012 року