

**О.В. Ольшанський**, канд. екон. наук, доц. (ХДУХТ, Харків)  
**В.М. Ключарьов**, пошукач (ХДУХТ, Харків)

## **СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ**

У сучасних економічних умовах господарювання ефективність підприємств торгівлі в Україні повністю залежить від можливостей перетворення ключових процесів підприємства у стратегічні ініціативи, які націлені на максимальне задоволення вимог замовника та здатність підприємства реагувати та прогнозувати зміни ринку. Разом з тим непередбаченість та швидка динаміка зовнішнього середовища постійно змінюють умови існування підприємств торгівлі. З огляду на це, постає актуальне завдання різкого реагування на різного роду зміни, так як своєчасна реакція керівництва підприємства на зміни зовнішнього середовища здатна забезпечити довгостроковий стійкий розвиток підприємства торгівлі. У менеджмент підприємств торгівлі недостатньо впроваджуються сучасні інноваційні підходи щодо управління бізнес-процесами. Підвищення рівня управління бізнес-процесами підприємств торгівлі до вимог внутрішнього і зовнішнього оточення сприятиме покращенню загального рівня ефективності його діяльності.

В означеному аспекті актуалізується питання дослідження сутності систематизації наукових проблем процесного управління підприємствами торгівлі, визначення їх особливостей і деталізації.

За умови високого рівня непередбаченості та складності зовнішнього середовища тільки процесне управління може забезпечити підприємствам торгівлі можливість нівелювати діє негативних чинників впливу як зовнішнього так і внутрішнього середовища та забезпечити довгостроковий розвиток у перспективі. Накопичений світовий досвід практичного використання методології процесного управління на підприємствах дозволяє говорити про високу ефективність застосування даної концепції для вирішення таких важливих завдання сучасного періоду розвитку виробництва, 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» [1], 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 вченими 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 [2].

Системний метод уявлення щодо процесного управління підприємством включає, як формування набору удосконалень і управлінських принципів дії, так і спосіб мислення щодо організації управління підприємством. Сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів системи утворює наступні підсистеми: *предмету, методів і об'єкту дослідження* проблем процесного управління.

При розгляді *проблем предмета 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 бурхливо розвитку у 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 у чому стало наслідком глибоких інституційних змін, які відбуваються у 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 у ефективному використанні всіх видів ресурсів і зростанні продуктивності праці.

Науково-технічний прогрес і колосальна концентрація наукового і виробничого потенціалу у воєнні та повоєнні 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 [3].

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

Перша група проблем методології – це принципи пізнання, пов'язані з філософією, гносеологією і розробкою понятійного апарату, класифікації, принципів, змісту і складових елементів процесного управління.

Наявність методологічних проблем у концепції процесного управління обумовлено в першу чергу неоднозначністю, «слабкістю» його понятійного апарату. Дійсно, переважна більшість сучасних вчених, спираючись на помилкові (за власним визнанням М. Хаммера) уявлення основоположників теорії, які у якості відправної точки у своїх дослідженнях брали 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 щодо створення класифікацій бізнес-процесів на підприємстві. Неопрацьованим залишаються механізми процесного управління підприємствами торгівлі [4].

Таким чином, методологічні основи процесного управління повинні бути скоректовані щодо виникнення і сучасного розвитку його теорії, сучасної практики і з урахуванням вітчизняної 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, насамперед стратегічного управління, логістики, 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. У якості об'єкта дослідження пропонується прийняти групу підприємств, об'єднаних за галузевою ознакою.

Забезпечення взаємодії стратегічного і процесного підходів щодо управління на практиці може бути реалізовано на основі створення моделі стійкості підприємства. Побудована модель стійкості 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 [5].

Результати проведеного дослідження дають змогу зробити висновок що подальший розвиток теорії і методів процесного управління може бути досягнуто шляхом вирішення таких основних взаємопов'язаних проблем:

- коригування 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 мережі основних бізнес-процесів підприємства галузі;

- формування механізму процесного управління торговельним підприємством;

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

### **Список джерел інформації**

1. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня. М.: ООО «Добрая книга», 2005. – 336 с.

2. 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.

3. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.

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

5. Davenport T. H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993.