

МІНІСТРЕСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ОЛЬШАНСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 005.5:658.62(043.5)

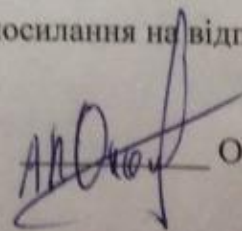
ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

*Примірник дисертації
ідемпікований за змістом
з іншими примірниками
порядком до спеціалізованого
вченої ради*



О.В. Ольшанський

Науковий консультант: Яцун Леонід Миколайович
доктор економічних наук, професор



Харків-2020

АНОТАЦІЯ

Ольшанський О.В. Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський державний університет харчування та торгівлі. – Харків, 2020.

Дисертацію присвячено науковому обґрунтуванню та розробці теоретико-методологічних засад, науково-методичних та практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Досліджено генезис процесного управління підприємством та етапи еволюції фундаментальних теорій економічного розвитку і методів управління підприємством. 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.

Запропоновано системне бачення процесного управління підприємством, як сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів системи, яка складається з таких підсистем: предмету, методів і об'єкта дослідження процесного управління. Особливої уваги заслуговує об'єкт дослідження процесного управління, який містить формування мережі бізнес-процесів, реалізацію корпоративної стратегії та розробку механізмів впровадження процесного управління на підприємстві.

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.

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.

Ураховуючи результати аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку роздрібної торгівлі України протягом останніх дев'яти років встановлено, 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.

Розроблено класифікацію бізнес-процесів підприємств торгівлі. 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. 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.

Базуючись на авторському баченні управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, їх галузевих особливостях, основних положеннях

сучасних 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, розроблено концептуальні основи здійснення цього процесу, що передбачають створення комплексної системи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та включають у взаємозв'язку науковий і прикладний базис.

Встановлено, що управління результативністю – це управління стратегією підприємства торгівлі за допомогою повністю інтегрованої системи методологій поліпшення бізнесу. Управління результативністю включає методології, процеси, програмні засоби і системи управління діяльністю підприємства. Доведено, що для управління результативністю бізнес-процесів підприємства торгівлі потрібно вибрати й обґрунтувати кількісні критерії оцінки їх результативності, оскільки оцінка результативності є важливим елементом, що дозволяє визначити рівень досягнення цілей бізнес-процесу, ступінь реалізації запланованих завдань і досягнення запланованих результатів та проводиться з метою вибору оптимального варіанта вдосконалення діяльності.

Обґрунтовано та систематизовано критерії оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі на основі науково-практичного підходу, які сформульовані відповідно до цілей бізнес-процесів і в комплексі відображають економічні, технічні, екологічні, соціальні аспекти діяльності підприємства торгівлі. Оцінка результативності бізнес-процесів за цими критеріями дозволяє виявляти проблеми і своєчасно приймати управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності підприємства торгівлі.

Розроблено науково-методичний підхід до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі на основі використання числової шкали Дж. Харрінгтона і методу аналізу ієрархій Т. Сааті. Як основа для інтерпретації показників була обрана, обґрунтована і модифікована вербально-числова шкала Дж. Харрінгтона, яка дозволяє

визначати рівні результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів і описувати виділені градації. Для визначення вагових коефіцієнтів бізнес-процесів використаний метод аналізу ієрархій Т. Сааті, в основі якого лежать парні порівняння бізнес-процесів за дев'ятибальною шкалою. Розроблений науково-методичний підхід дозволяє визначати рівні результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів і описувати виділені градації, що в підсумку сприяє прийняттю адекватних і ефективних управлінських рішень.

Імплементация запропонованого науково-методичного підходу до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі, що ґрунтується на визначеній системі критеріїв, дозволила розробити модель бізнес-процесів торговельного підприємства, ранжувати бізнес-процеси за ступенем їх важливості та розробити коригувальні заходи спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства торгівлі. Таким чином, оцінка результативності бізнес-процесів і системи процесів підприємства проводиться з метою аналізу змін, що відбуваються, виявлення резервів та розробки комплексу заходів для стійкого розвитку підприємства торгівлі.

Обґрунтовано, що вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі здійснюється за допомогою п'яти основних методів: методика швидкого аналізу рішення (FAST), бенчмаркінг процесу, перепроєктування процесу, інжиніринг процесу та реінжиніринг процесу (BPR). Доведено, що реінжиніринг є найбільш радикальним з існуючих методів удосконалення бізнес-процесів і найбільш ефективним методом процесного управління. Розроблено основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств торгівлі.

Удосконалено науково-методичний підхід до підвищення результативності бізнес-процесів, який ґрунтується на засадах процесного бенчмаркінгу з використанням обґрунтованих критеріїв результативності на основі включення етапу по оцінці ефективності розроблених заходів, для підвищення результативності бізнес-процесів. Як індикатори використано

чинники, засновані на застосуванні концепції дисконтування: чистий дисконтований дохід (NPV) та дисконтований період окупності (DPP). Доведено, що запропонована методика дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження заходів.

Обґрунтовано теоретико-методичні засади удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі, які ґрунтуються на визначеній сукупності цілей, завдань, принципів, методів і передбачають застосування розробленої інформаційної моделі та механізму процесного управління підприємством, що сприяє зростанню конкурентоспроможності та ефективності діяльності, а також підвищенню якості систем менеджменту підприємства торгівлі.

Запропонована концепція вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі дозволяє сформувати блок стратегічних переваг, який сприяє раціональному використанню торгово-технологічного потенціалу, зростанню конкурентоспроможності й ефективності фінансово-господарської діяльності, а також підвищенню якості систем менеджменту. Розроблена концепція вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі заснована на гіпотезі, що ефективно управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію.

Створено систему референтних моделей основних бізнес-процесів підприємства торгівлі. Для побудови референтних моделей основних бізнес-процесів, які увійшли до функціональної моделі бізнес-процесів підприємства торгівлі, використано програму Visio (Microsoft) як найбільш універсальний інструмент моделювання бізнес-процесів. Обґрунтовано, що розроблена сукупність референтних моделей може бути прийнята як стандарт моделювання бізнес-процесів підприємств торгівлі.

Розроблено науково-практичний підхід до оптимізації бізнес-процесів підприємств торгівлі. Імплементацию науково-практичного підходу до оптимізації бізнес-процесів підприємств торгівлі проведено з допомогою спеціально розробленої програми Calculation, створеної за мовою програмування Java 1.8 із використанням бібліотеки Apache POI та

додаткового інструменту (build tool) Apache Maven, яка дає можливість визначити вартість, як окремого бізнес-процесу підприємства торгівлі та і їх сукупності, що у підсумку дає можливість їх подальшої оптимізації.

Розроблено науково-методичний підхід до оцінки ефективності процесного управління, який включає шість послідовних етапів. Обґрунтовано, що запропонований науково-методичний підхід до оцінки ефективності процесного управління, представлений поетапним процесом визначення інтегрального ефекту від упровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів на різних етапах їх трансформації, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства торгівлі. Запропонований науково-методичний підхід дозволяє провести оцінку бізнес-процесів підприємств торгівлі відповідно до досягнутого планового рівня.

Із метою виявлення шляхів подальшого розвитку підприємства торгівлі проведено узгодження елементів організаційно-економічного механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами торговельного підприємства. Запропонована система показників сталого розвитку прийнята як базовий елемент механізму процесного управління підприємством торгівлі. Запропоновано методика побудови динамічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі. Доведено, що практична імплементація динамічної моделі сталого розвитку дає можливість визначити фактичний режим функціонування підприємства торгівлі та є орієнтиром у прийнятті стратегічних управлінських і фінансових рішень на практиці. Обґрунтовано, що це стратегічна оцінка діяльності підприємства торгівлі, оскільки вона показує рівень досягнення стратегічних цілей економічного розвитку, закладених у динамічну модель еталонного режиму функціонування системи управління підприємством торгівлі.

Ключові слова: підприємство торгівлі, бізнес-процес, процесне управління, управління бізнес-процесами, результативність бізнес-процесів, оптимізація бізнес-процесів, моделювання бізнес-процесів, імплементація та ефективність процесного управління.

ANNOTATION

Olshanskiy O. V. Business process management at trading companies. – Manuscript.

Thesis for scientific degree of Doctor of Economical Sciences in specialty 08.00.04 – economics and enterprise management (by type of economic activity). – Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2020.

The dissertation deals with the scientific substantiation and development of the theoretical and methodological foundations, scientific - methodical and practical recommendations on business process management at trading companies. The genesis of the company's process management and the stages of the evolution of fundamental theories of economic development and the methods of management of a company have been investigated. The prerequisites for the application of process management at trading companies have been determined. It has been proved that the development of process management methodology in relation to trading companies should be used when developing management methods that are designed for groups of homogeneous companies that are distinguished by industry, such as retail chains.

It has been determined that revealing the content of the methodology of process management and determining its place in the management of the company, it is necessary to proceed from the fact that processes and functions are things of different nature and their contrasting is meaningless. In terms of defining the relationship between the concepts of "process" and "function" in management, it can be stated that process management eliminates the inconsistencies between management functions by strengthening energy and spatio-temporal relationships between them and turns management into a continuous, cyclical series of interconnected actions to achieve the set goals. In view of this, a more precise definition of the concept of business process at a trading company has been offered.

In order to determine the main classification features of companies' business processes, an analysis has been conducted. It has revealed the advantages and disadvantages of the other authors' dominant approaches and substantiates this author's own vision of the problem. It has been proposed to add two features to the basic classification: a feature dealing with the level of performance and a feature that is typical for trading companies. According to the level of performance, we propose to classify business processes as: high-performance, medium-performance and low-performance ones. On the basis of what is typical for trading companies, we propose to classify business processes as: trading and technological, service, information and analytical ones.

The conceptual foundations, current state and prospects of retail trade development in Ukraine have been studied. The global challenges and preconditions for the application of the process approach in the management of trading companies have been identified. Based on the results of the study, a classification of the trading company's business processes has been developed. It is based on four types of business processes such as: core business processes, ancillary business processes, business management processes and business development processes. Business processes that create added value of trading companies have been classified as main, and all others as supporting the work of trading companies.

As a result of the analysis of approaches to improving business processes of trading companies, special attention has been paid to BPR (business process reengineering), since reengineering is the most radical of the existing methods of business process improvement and is more of a method of process management. Business process reengineering involves radical rethinking and redesign of business practices at the trading company. Keeping this in mind, we have proposed the main stages of reengineering the trading companies' business processes. It is noted that, as a result, improved business processes must meet modern requirements for quality, service, flexibility and cost, as well as be understandable to users.

The principles and concept of business process management at trading companies have been improved. The category of performance of business process management at trading companies has been specified as the main characteristic of the degree of achievement of business process goals and the level of satisfaction of internal and external consumers. In order to manage business processes, it is necessary to assess performance which means a set of actions that can identify the dynamics and trends of changes over time that characterize the results of economic, managerial and social activities.

It has been proved that performance management is a process of managing the strategy of a food trading company with the help of a fully integrated system of business improvement methodologies. Performance management includes: methodologies, processes, software and company management systems. To manage the performance of business processes of a trading company, it is necessary to choose and justify quantitative criteria for evaluating their performance, since performance evaluation is an important element that determines the level of achievement of business process goals, the degree of implementation of planned tasks and planned results. It is performed to choose the most optimal option for improving the activity.

The author took the degree of significance to identify and systematize the criteria for evaluating the performance of business processes of trading businesses in accordance with the goals of business processes and consumer requirements. The evaluation of the performance of business processes according to these criteria allows identifying problem areas and make timely management decisions to improve the trading company's efficiency.

A methodology for evaluating the performance of business processes of an integrated management system of a trading company has been developed. The tools for determining the performance level of business processes and their ranking based on the use of a numerical scale and the method for the analysis of hierarchies are proposed. The verbal-numerical scale of J. Harrington has been chosen and substantiated as a basis for the interpretation of indicators. It allows determining

the levels of performance of business processes taking into account the obtained results and describing the selected gradations. T. Saaty's analytic hierarchy process has been used to determine the weights of business processes. It is based on pairwise comparisons of business processes on a nine-point scale, which eventually facilitates adequate management decision making and allows determining the levels of business processes taking into account the results obtained which fall into the numerical interval.

The technology of benchmarking has been improved on the basis of the inclusion of the stage of assessing the efficiency of the developed measures to improve the performance of business processes. As indicators, it is proposed to use the factors that are based on the application of the concept of discounting: net present value (NPV), discounted payback period (DPP). The proposed methodology allows to make informed decisions on the implementation of measures: if the $NPV > 0$, project implementation is economically feasible, you can go to the next stage and implement the developed measures in the business process; if $NPV < 0$, the implementation of the project is not economically feasible, therefore, it is necessary to return to the previous stage and develop a new project.

The concept of improving the management of trading companies' business processes using a system of functional modeling and a set of IT technologies has been substantiated. The concept allows forming a whole block of strategic advantages which will contribute to the rational use of the potential, the increased competitiveness and efficiency of financial and economic activities, as well as improving the quality of management systems. The developed concept of improving the management of trading companies' business processes is based on the hypothesis that the efficient management of the organization's business processes involves their continuous improvement and optimization.

The methodology and system of functional modeling of trading companies' business processes with the use of CASE-technologies have been developed. Visio (Microsoft), the most versatile business process modeling tool that allows creating diagrams and models using different methodologies has been used when building

structural and logical schemes of business processes which are included in the functional model of trading companies' business processes. The proposed set of models can be adopted as a typical functional model of trading companies' business processes.

The theoretical and methodological approach to increasing the performance of business process management at trading businesses has been substantiated and the trading companies' business processes have been optimized on the basis of the author's program "Calculation" created in Java 1.8 programming language using Apache POI library and Apache Maven build tool, which makes it possible to determine the cost as a separate business process of the food trading company and their totality that eventually allows their further optimization.

An algorithm for assessing the efficiency of business process management at trading companies has been developed applying the principles of strategic management. The proposed algorithm allows developing an effective model for analyzing the efficiency of business process management at trading companies. In comparison to analogues, the algorithm allows to carry out the assessment of trading companies' business processes according to the reached planned level.

The conceptual principles of building a dynamic model of sustainable development of the trading company have been improved and implemented. The developed dynamic model of the trading company's sustainable development should serve as a starting point in assessing the trading company's actual mode of operation, a reference point in making adequate managerial and financial decisions in real life. This is a kind of strategic assessment, since it shows the level of achievement of strategic goals of economic development embedded in the dynamic model of the reference mode of operation of the trading company's management system.

Key words: trade companies, business process, process management, business process management, business process efficiency, business process optimization, business process modeling, implementation and efficiency of process management.

**НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ НАУКОВІ
РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:**

1. 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. New York, USA: Yunona Publishing, 2018. P. 268–276. (0,58 др. арк.).

2. Ольшанський О. В. Управління бізнес-процесами підприємств. *Фінансові механізми антикризового управління: сучасні реалії та стратегічні орієнтири*: колективна монографія. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2018. С. 20–34. (0,81 др. арк.).

3. Olshanskiy O. The progress management of companies in modern organizational and economic concept. *Social Transformations of the National Economy in the Context of European Integration Processes*: collective monograph. Steyr, Austria: Shioda GmbH, 2019. P. 231–239. (0,58 др. арк.).

4. Ольшанський О. В. Процесне управління підприємствами торгівлі: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 336 с. (19,5 др. арк.).

5. 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. Nuremberg, Germany: Verlag SWG imex GmbH, 2020. P. 552–560. (заг. обсяг 0,7 др. арк., особисто автора 0,55 др. арк.: обґрунтовано наукові проблеми процесного управління підприємствами торгівлі).

6. Ольшанский А. В. Использование электронной коммерции в современных условиях развития отечественных компаний. *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*. 2014. № 1. С. 80–88. (включено Google Академия, WorldCat, ROARMAP, OpenAIRE, Academic Resource Index, RePEc, BASE, Science Indexing, Infobase Index). (0,89 др. арк.).

7. Ольшанський О. В., Селютін В. М., Вард Б. 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. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, Academic Resource Index (Research Bib)). (заг. обсяг 0,64 др. арк., особисто автора 0,4 др. арк.: розроблено методiku оцінювання та підвищення результативності бізнес-процесів підприємства).

8. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management. *Technology audit and production reserves*. 2018. № 5/4(43). P. 20–25. (включено до Index Copernicus, EBSCO, Ulrich's Periodicals Directory, OpenAIRE, BASE, DOAJ, WorldCat, CrossRef, SAJI, CNKI Scholar, Microsoft Academic Search, ZDB, EconBiz, MIAR, Scilit, EconPapers, IDEAS, ERIH PLUS, Dimensions, Julkaisufoorumi, FSTA). (1,3 др. арк.).

9. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 6(76). С. 53–55. (включено до Index Copernicus, Google Scholar). (0,6 др. арк.).

10. 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. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, Academic Resource Index (Research Bib)). (заг. обсяг 0,52 др. арк., особисто автора 0,4 др. арк.: удосконалено технологію проведення бенчмаркінгу, розроблено інструментарій для визначення рівня результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі та їх ранжування).

11. Ольшанський О. В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 544–547. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/83.pdf. (включено до Index Copernicus, CiteFactor, ESJ, SIS). (0,44 др. арк.).

12. Ольшанський О. В. Розробка концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6(49). С. 110–113. (включено до Index Copernicus). (0,55 др. арк.).

13. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 22–26. (включено до Index Copernicus). (0,66 др. арк.).

14. 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. (включено до Index Copernicus). (0,55 др. арк.).

15. Ольшанський О. В. Теоретичні та методичні аспекти розвитку системи процесного управління підприємством. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2018. Т. 23. Вип. 8(73). С. 88–92. (включено до Index Copernicus, Google Scholar). (0,55 др. арк.).

16. 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. Vol. 18. Spec. Is. 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/conceptualization-of-the-influence-of-strategic-management-on-the-layered-corporate-business-processes-8915.html>. (включено до Scopus, Google Scholar, SCIMAGO, ProQuest, CNKI, Questia, JournalTOCs, UGC, CiteFactor, J-Gate, DRJI, WorldCat). (заг. обсяг 0,8 др. арк., особисто автора 0,2 др. арк.: визначено вплив стратегічного управління на корпоративні багаторівневі бізнес-процеси підприємства).

17. Ольшанський О. В. Удосконалення менеджменту підприємства шляхом створення системи бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1(18). С. 162–165. URL: http://www.easterneurope-bem.in.ua/journal/18_2019/28.pdf. (0,5 др. арк.).

18. 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. (заг. обсяг 0,55 др. арк., особисто автора 0,4 др. арк.: проаналізовано понятійний апарат процесного управління підприємств торгівлі, обґрунтовано більш точне визначення поняття «бізнес-процесу підприємства торгівлі»).

19. Ольшанський О. В. Удосконалення системи менеджменту підприємства на основі реалізації принципів процесного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 123–126. (включено до Index Copernicus, Google Scholar). (0,61 др. арк.).

20. 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 (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,66 др. арк., особисто автора 0,5 др. арк.: визначено трактовку дефініції поняття «функція», обґрунтовано, що при управлінні бізнес-процесами під функцією більш коректно розуміти вид діяльності).

21. Ольшанський О. В. Концептуальні підходи до удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39. Ч. 1. С. 105–109. (включено до Index Copernicus). (0,66 др. арк.).

22. 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. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,66 др. арк., особисто автора 0,5 др. арк.: визначено поняття бізнес-процесу торговельного підприємства; обґрунтовано бізнес-процеси, характерні для підприємств торгівлі; проведено історичний генезис теорії управління).

23. Ольшанський О. В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2019. № 2(107). С. 104–110. (включено до Index Copernicus). (0,66 др. арк.).

24. Ольшанський О. В., Ткаченко О. П. Систематизація наукових проблем процесного управління підприємствами торгівлі. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 83–87. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,65 др. арк., особисто автора 0,5 др. арк.: систематизовано наукові проблеми процесного управління підприємствами торгівлі, створено модель сталого розвитку підприємства).

25. Ольшанський О. В. Процесне управління підприємствами у сучасних організаційно-економічних концепціях. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4(72). Ч. 2. С. 71–77. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, CiteFactor, OAJSE, Eurasian Scientific Journal Index). (0,77 др. арк.).

26. Ольшанський О. В. Методика розрахунку динамічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). № 5. Ч. 1. С. 78–82. (включено до Index Copernicus). (0,66 др. арк.).

27. 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. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, Academic Resource Index (Research Bib)). (заг. обсяг 0,75 др. арк., особисто автора 0,6 др. арк.: розроблено динамічну модель сталого розвитку підприємства торгівлі, обґрунтовано систему показників сталого розвитку).

**НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ЗАСВІДЧУЮТЬ АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЇ:**

28. Ольшанський О. В., Селютін В. М. Результативність бізнес-процесів на підприємстві. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 ч., м. Харків, 18 травня 2017 р., ХДУХТ. Харків, 2017. Ч. 2. С. 227–228. (заг. обсяг 0,125 др. арк., особисто автора 0,06 др. арк.: запропоновано алгоритм визначення критеріїв оцінки результативності бізнес-процесів підприємства).

29. Ольшанський О. В. Результативність управління бізнес процесами підприємств. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали доповідей VII науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Харків, 1 листопада 2018 р., НФаУ. Харків, 2018. С. 118–119. (0,27 др. арк.).

30. Ольшанський О. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 ч., м. Харків, 19 листопада 2018 р., ХДУХТ. Харків, 2018. С. 161–162. (0,125 др. арк.).

31. Ольшанський О. В. Структура та класифікація бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Розвиток невиробничої сфери економіки в умовах євроінтеграційних викликів*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет конференції, м. Харків, 22–23 листопада 2018 р., КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ. Харків, 2018. С. 21–22. (0,17 др. арк.).

32. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Фінансові механізми сталого розвитку України*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 25–26 жовтня 2018 р., ХДУХТ. Харків, 2018. С. 349–352. (0,17 др. арк.).

33. Ольшанський О. В. Формування системи менеджменту підприємства на основі реалізації принципів процесного управління. *Аналіз сучасних підходів до ефективного використання потенціалу економіки країни*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: у 2 ч., м. Дніпро, 19 січня 2019 р. Дніпро, 2019. Ч. 1. С. 83–86. (0,27 др. арк.).

34. Ольшанський О. В. Теоретичні проблеми розвитку системи процесного управління підприємством. *Сучасні методи підвищення ефективності використання економічного потенціалу у напрямку розвитку регіональної економіки*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 26 січня 2019 р. ГО «Львівська економічна фундація». Львів, 2019. С.73–75. (0,22 др. арк.).

35. Ольшанський О. В. Теоретичні аспекти розвитку системи процесного управління підприємством. *Сучасні наукові погляди на економічні механізми стимулювання соціально-економічного розвитку*: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 ч. м. Ужгород, 16 лютого 2019 р. Ужгород, 2019. Ч. 1. С. 104–108. (0,28 др. арк.).

36. Ольшанський О. В. Модернізація менеджменту підприємства шляхом створення системи бізнес-процесів. *Механізми та стратегії розвитку господарюючих суб'єктів в умовах інтеграційних процесів*: матеріали науково-практичної Internet-конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю, м. Харків – Пшеворськ, 19 лютого 2019 р., Національний аерокосмічний університет імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku. Przeworsk: WSSG, 2019. P. 71–73. (0,17 др. арк.).

37. Ольшанський О. В., Ключарьов В. М. Функціональні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Інтеграція України: європейський вибір*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 22 березня 2019 р., НУХТ. Київ, 2019. С. 78–81. (заг. обсяг 0,28 др. арк., особисто автора 0,2 др. арк.: визначено функції управління бізнес-процесами підприємств торгівлі).

38. Ольшанский А. В. Теоретические аспекты управления бизнес-процессами. *Информационное общество: проблемы правовых, экономических и социально-гуманитарных наук* : материалы V международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и студентов: в 3 ч., г. Могилев, 16 мая 2019 г. Минск: БИП, 2019. Ч. 2. С. 63. (0,12 др. арк.).

39. Ольшанський О. В. Методи удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Теоретичні та практичні аспекти антикризового регулювання економіки країни*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Одеса, 4 травня 2019 р., ОНУ ім. І. І. Мечникова. Одеса, 2019. С. 59–61. (0,27 др. арк.).

40. Ольшанський О. В. Концептуальні підходи удосконалення бізнес-процесів підприємств. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції м. Харків, 28–29 травня 2019 р., ХНУБА. Харків, 2019. С. 91–93. (0,17 др. арк.).

41. Ольшанський О. В., Ключарьов В. М. Функції управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Сучасні підходи до ефективного використання потенціалу економіки*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 22 червня 2019 р., Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя, 2019. С. 42–44. (заг. обсяг 0,22 др. арк., особисто автора 0,15 др. арк.: визначено, що структура управління бізнес-процесами створюється відповідно до розподілу відповідальності й поділу праці між управлінськими працівниками).

42. Ольшанський О. В. Місце процесного управління підприємствами у сучасних економічних концепціях. *Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених, м. Київ, 29 червня 2019 р. Київ, 2019. С. 33–37. (0,28 др. арк.).

43. Яцун Л. М., Флагестада А., Ольшанський О. В. Управління бізнес-процесами підприємств сфери харчування. *Інноваційні аспекти розвитку обладнання харчової і готельної індустрії в умовах сучасності*: матеріали третьої міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – Мелітополь – Кирилівка, 4–6 вересня 2019 р., ХДУХТ. Харків, 2019. С. 5–7. (заг. обсяг 0,3 др. арк., особисто автора 0,1 др. арк.: розроблено класифікацію бізнес-процесів підприємств сфери харчування).

44. Ольшанський О. В., Ключарьов В. М. Систематизація проблем процесного управління підприємствами торгівлі. *Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – Варна, 19–20 вересня 2019 р. / ХДУХТ. Харків, 2019. С. 251–254. (заг. обсяг 0,23 др. арк., особисто автора 0,15 др. арк.: охарактеризовано проблеми методології процесного управління).

45. Ольшанський О. В. Погодження механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами підприємств торгівлі. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали доповідей VIII науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Харків, 1 листопада 2019 р., НФаУ. Харків, 2019. С. 96–99. (0,27 др. арк.).

46. Ольшанський О. В., Ключарьов В. М. Аналіз понятійного апарату процесного управління підприємства сфери послуг. *Традиції та інновації харчування туристів*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, м. Харків, 10 жовтня 2019 р. / ХДУХТ. Харків, 2019. С. 50–53. (заг. обсяг 0,19 др. арк., особисто автора 0,15 др. арк.: проаналізовано понятійний апарат процесного управління підприємствами сфери послуг).

47. Ольшанський О. В. Розрахунок динамічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі. *Фінансові механізми сталого розвитку України*:

матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 18 жовтня 2019 р., ХДУХТ. Харків, 2019. С. 163–165. (0,27 др. арк.).

48. Ольшанський О. В. Використання процесного підходу в управлінні підприємствами торгівлі. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Харків, 24 квітня 2020 р. ХНУБА. Харків, 2020. С. 146–148. (0,17 др. арк.).

49. Ольшанський О. В., Селютін В. М. Імплементация процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. *Механізм забезпечення сталого розвитку економіки : проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 23 квітня 2020 р. ХДУХТ. Харків, 2020. С. 237–240. (заг. обсяг 0,19 др. арк., особисто автора 0,15 др. арк.: запропоновано застосування процес управління системою прийняття управлінського рішення на підприємстві торгівлі при процесному управлінні).

50. Ольшанський О. В., Селютін В. М. Імплементация процесного підходу у сферу торгівлі як важливої соціально-економічної системи. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 ч., м. Харків, 14 травня 2020 р. ХДУХТ. Харків, 2020. Ч. 2. С. 165–167. (заг. обсяг 0,125 др. арк., особисто автора 0,06 др. арк.: запропоновано використання процесного управління у сфері торгівлі).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	25
РОЗДІЛ I ТЕОРІЯ ТА ЕВОЛЮЦІЯ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	37
1.1. Генезис процесного управління підприємством	37
1.2. Теоретико-методичні засади процесного управління.....	54
1.3. Процесне управління в сучасних організаційно-економічних системах.....	80
Висновки до розділу I.....	98
РОЗДІЛ II КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....	101
2.1. Сучасний стан, особливості та перспективи розвитку торгівлі в Україні.....	101
2.2. Особливості застосування процесного підходу в управлінні підприємствами торгівлі.....	120
2.3. Концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі	146
Висновки до розділу II.....	167
РОЗДІЛ III МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....	171
3.1. Систематизація підходів до оцінки результативності управління бізнес-процесами підприємства	171
3.2. Визначення критеріїв оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі.....	194
3.3. Науково-методичний підхід до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі.....	210
Висновки до розділу III.....	223
РОЗДІЛ IV ЕМПІРИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....	226
4.1. Оцінювання результативності бізнес-процесів інтегрованої системи менеджменту підприємства торгівлі.....	226
4.2. Систематизація методів удосконалення бізнес-процесів на підприємствах торгівлі	258
4.3. Науково-методичний підхід щодо підвищення результативності бізнес-процесів	273
Висновки до розділу IV.....	296

РОЗДІЛ V	УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....	299
5.1.	Теоретико-методичні засади удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі.....	299
5.2.	Функціональне моделювання та оптимізація бізнес-процесів підприємства торгівлі.....	324
5.3.	Ефективність процесного управління в стратегіях розвитку підприємств торгівлі.....	347
	Висновки до розділу V.....	369
	ВИСНОВКИ.....	372
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	378
	ДОДАТКИ.....	416
Додаток А	Види бізнес-процесів за класифікаційними ознаками.....	417
Додаток Б	Аналіз динаміки економічних показників по групам вибіркової сукупності підприємств торгівлі м. Харкова	423
Додаток В	Ранжування бізнес-процесів підприємства торгівлі за методом аналізу ієрархій Т. Сааті.....	429
Додаток Д	Референтні моделі бізнес-процесів підприємств торгівлі	432
Додаток Ж	Сукупність бізнес-процесів підприємств торгівлі з розподілом на субпроцеси.....	447
Додаток З	Код комп'ютерної програми Calculation.....	460
Додаток К	Розрахунок вартості бізнес-процесів підприємства торгівлі.....	463
Додаток Л	Експертне опитування.....	465
Додаток М	Акти впровадження.....	466
Додаток Н	Список публікацій.....	485

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Торгівля як сфера економіки за своєю формою і змістом належить до складних соціально-економічних систем і виконує життєво важливі завдання і функції. Торгівля опосередковує товарно-грошовий обмін у величезних розмірах (майже 1 трлн грн щороку), формує не менш ніж 10% ВВП і є важливим чинником економічного зростання. Розрахунки свідчать, що тільки для задоволення потреб населення у споживчих товарах і послугах у межах мінімальних норм РТО торгівлі необхідно довести до 2 трлн. грн. на рік. На сьогодні роздрібний товарооборот на одну людину складає в Україні лише 1000 дол. США на рік, а в інших розвинених країнах 4000–5000 дол. США, тобто для 40 мільйонної країни товарооборот можна збільшити у 3–4 рази. Продуктивність праці одного працівника торгівлі також менше у 3–4 рази, ніж у європейських країнах. Це означає, що розв'язання завдання кардинального зростання продуктивності праці як працівників торгівлі, так і адміністративно-управлінського персоналу є одним з основних завдань сучасного менеджменту. Інтеграційно-трансформаційні процеси, які відбуваються в українській економіці, вимагають від українських підприємств торгівлі постійного пошуку нових, більш ефективних методів управління.

Отже, одним з основних завдань менеджменту підприємств торгівлі є переорієнтація на високотехнологічну модель удосконалення та розвитку бізнес-процесів, що дозволить знайти способи оптимізації управління підприємствами торгівлі з урахуванням специфіки на перспективу. Очевидно, проблеми вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі в умовах конкуренції та глобалізації економіки є актуальними й потребують подальшого дослідження і вирішення. Сучасний стан вітчизняної економіки, складність і висока динамічність зовнішнього середовища вимагають від підприємств торгівлі 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 свідчать, що для підтримки сталого розвитку підприємствам торгівлі важливо застосовувати систему новітніх інноваційних теорій і методологій управління. Одним із таких наукових напрямів є теорія процесного управління. Процесний підхід розроблено і впроваджено у практичну діяльність західними економістами, на ньому базується низка концепцій управління. Такі сучасні теоретичні та методологічні підходи, як управління якістю, оптимізація та інжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, збалансована система показників, а також ряд інформаційних технологій повною мірою можуть бути використані тільки за умови процесно-орієнтованого управління підприємством.

Водночас результати українських реформ останніх десятиліть показали, що дослідження і розробки зарубіжних учених із проблем економіки та управління не можуть бути в чистому вигляді впроваджені на вітчизняних умовах через відмінності економічних і соціальних систем. Саме цим зумовлена актуальність наукових досліджень із проблем адаптації світових підходів до управління у сучасних умовах господарювання.

Різні аспекти багатогранної комплексної проблеми ефективності економіки, організації, планування й управління на різних рівнях її формування, зокрема на рівні підприємств торгівлі, глибоко вивчені й докладно висвітлені в економічній літературі. Так, проблеми вдосконалення системи управління підприємством, підвищення його ефективності в різні періоди часу розглядалися у працях провідних вітчизняних та зарубіжних теоретиків і практиків: І. Ансоффа, В. Гросул, Т. Давенпорта, О. Давидової, Е. Демінга, П. Друкера, Г. Емерсона, Н. Краснокутської, А. Маршалла, М. Мескона, М. Портера, Г. П'ятницької, Н. Савицької, Д. Сінка, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля, Л. Янчевої, Л. Яцуна та ін. Новим імпульсом для дослідження шляхів підвищення ефективності управління розвитком підприємств стала теорія процесного управління підприємством, що знайшла своє відображення у працях зарубіжних і вітчизняних авторів: Б. Андерсона,

М. Безпарточного, І. Беккера, А. Бйорна, І. Боргіані, В. Брое, М. Веске, О. Виноградової, Р. Гарднера, А. Горднова, В. Ільїна, Дж. Келлі, Ю. Ліпунцова, К. Логінова, В. Мединського, І. Міщука, Л. Оголева, Е. Ойхмана, Дж. О'Шонессі, В. Павлової, В. Репіна, М. Робсона, М. Ротера, М. Світкіна, А. Уайтхеда, В. Фомічова, М. Хаммера, Н. Харінгтона, Дж. Чампі, К. Шухарта.

Разом із тим багато питань, пов'язаних із теорією і методологією процесного управління підприємством торгівлі, залишаються недостатньо вивченими і дискусійними як в економічній науці, так і на практиці. Існуючі на сьогодні вітчизняні й зарубіжні дослідження в цій галузі поки не мають єдиної концепції, комплексно охоплюють різні напрямки, методи, критерії та чинники економічного розвитку підприємств на основі процесного підходу до управління. Розв'язання поставлених завдань визначає актуальність дослідження як у теоретичному, так і у практичному плані. Отже, одним із найбільш актуальних завдань є переорієнтація підприємств на високотехнологічну модель удосконалення та розвитку бізнес-процесів. Проблему доцільно віднести до маловивченої, що, надає великі можливості для її подальшого дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрям дослідження пов'язаний із загальною тематикою науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ЗЕД та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі, де виконано дисертацію, а саме за науково-дослідними темами «Розробка рекомендацій з управління виробничо-торговельною діяльністю підприємств сфери харчування населення» (номер державної реєстрації 0115U006794) (особисто автором досліджено й обґрунтовано поняття «результативність бізнес-процесу», розроблено методику оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств сфери харчування); «Розробка комплексної програми харчування населення Харківщини» (номер державної реєстрації 0117U005368) (особисто автором досліджено узгодження механізму

процесного управління зі стратегічними пріоритетами підприємства та розроблено методику розрахунку динамічної моделі сталого розвитку підприємства); «Проектування бізнес-процесів в системі управління підприємствами продовольчої торгівлі» (номер державної реєстрації 0119U103963) (особисто автором досліджено сучасні моделі управління бізнес-процесами, розроблено методику оптимізації бізнес-процесів підприємств торгівлі та запропоновано концепцію удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі); «Обґрунтування стратегії розвитку підприємств сфери харчування України в умовах трансформації економіки та глобалізації світових економічних процесів» (номер державної реєстрації 0119U002176) (особисто автором досліджено методичні підходи до оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств та розроблено методику підвищення результативності бізнес-процесів, яка ґрунтується на засадах процесного бенчмаркінгу).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретико-методологічних засад, методичних підходів та науково-практичних рекомендацій з управління бізнес-процесами підприємств торгівлі з урахуванням потреб і очікувань зацікавлених сторін (споживачів, постачальників) в умовах ринкових трансформацій.

Для досягнення поставленої мети в роботі підлягають вирішенню взаємопов'язані між собою завдання:

- дослідити генезис процесного управління;
- критично осмислити теоретико-методичні засади процесного управління;
- розкрити особливості процесного управління в сучасних організаційно-економічних системах;
- дослідити сучасний стан, особливості та перспективи розвитку торгівлі в Україні;
- визначити особливості застосування процесного підходу в управлінні підприємствами торгівлі;

- обґрунтувати концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі;
- систематизувати підходи до оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі;
- обґрунтувати науково-практичний підхід до визначення критеріїв оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі;
- розробити науково-методичний підхід до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі;
- визначити результативність бізнес-процесів інтегрованої системи менеджменту підприємства торгівлі;
- систематизувати та охарактеризувати методи вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі;
- розробити науково-методичний підхід до підвищення результативності бізнес-процесів;
- обґрунтувати теоретико-методичні засади вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі;
- запропонувати спосіб моделювання та оптимізації бізнес-процесів підприємства торгівлі;
- розробити науково-методичний підхід до оцінки ефективності процесного управління.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами підприємств торгівлі.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти процесного управління підприємствами торгівлі.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження виступають фундаментальні положення економічної теорії, інституціональної та сучасної теорій управління, теорії стратегічного управління, теорії процесного управління, наукові роботи зарубіжних і вітчизняних науковців щодо управління бізнес-процесами підприємств.

Для досягнення визначеної мети та розв'язання поставлених у роботі завдань використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів і прийомів дослідження: спостереження, вибірки та групування (для теоретичного обґрунтування під час визначення проблем і тенденцій за темою дослідження); логічного узагальнення та порівняльного аналізу і синтезу (для визначення суті, змісту, еволюції теоретичних підходів до управління бізнес-процесами підприємств); інституційного підходу, який охоплює різні сфери економіки та управління (для розгляду економічних, соціальних та організаційно-економічних трансформацій під впливом процесів глобалізації); багатовимірної статистики (під час обстеження сукупності підприємств роздрібної торгівлі); кластерного аналізу (дослідження підприємств торгівлі, групування підприємств); експертної та рейтингової оцінки (для ранжування бізнес-процесів підприємства за ступенем важливості та побудови моделі сталого розвитку підприємства торгівлі); функціонального моделювання з використанням CASE-технологій (для побудови референтних моделей бізнес-процесів підприємства торгівлі); оптимізації на основі ІТ-технологій (для оптимізації бізнес-процесів підприємства торгівлі); економіко-математичного моделювання (для розробки моделей та технологій управління бізнес-процесами підприємств); графічні та матричні методи (для систематизації та візуалізації результатів дослідження).

Інформаційною та теоретико-методологічною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, дані Державної служби статистики України та Харківської області, фінансова звітність підприємств торгівлі, Інтернет-ресурси, монографії та періодичні видання, публікації вітчизняних та зарубіжних науковців щодо фундаментальних положень процесної теорії управління загалом та стосовно її впровадження в управління підприємствами торгівлі зокрема, публікації рейтингових агентств та консалтингових компаній, результати власних досліджень автора.

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає в розробці нових теоретико-методологічних засад, науково-методичних та практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами підприємств торгівлі.

У процесі дослідження отримано такі найсуттєвіші результати:

Уперше:

– обґрунтовано концептуальні основи управління бізнес-процесами, які являють собою системне бачення наукового та прикладного базисів управління, в основу якого покладено запропоновану систему принципів, методів, інструментарію для досягнення цілей з використанням CASE і IT-технологій, що дозволяє забезпечити достатній рівень результативності та мінімізацію вартості бізнес-процесів підприємств торгівлі;

– обґрунтовано теоретико-методичні засади вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі, які ґрунтуються на визначеній сукупності цілей, завдань, принципів і методів, передбачають застосування розробленої інформаційної моделі та механізму процесного управління підприємством, що сприяє зростанню конкурентоспроможності й ефективності діяльності, а також підвищенню якості системи менеджменту підприємства торгівлі.

Удосконалено:

– методичні підходи до визначення результативності бізнес-процесу як ступеня досягнення цілей бізнес-процесу і рівня задоволеності внутрішніх і зовнішніх споживачів, які на відміну від існуючих, передбачають комплекс дій, що дозволяє виявити динаміку і тенденції зміни показників у часі, які характеризують результати економічної, управлінської та соціальної діяльності підприємств торгівлі і сприяють їх зростанню;

– науково-методичний підхід до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі, що відрізняється від існуючих запропонованим методичним забезпеченням визначення рівня результативності бізнес-процесів та їх ранжування на основі модифікованої шкали, що дозволяє приймати адекватні й ефективні рішення щодо управління бізнес-процесами підприємств торгівлі;

– науково-методичний підхід до підвищення результативності бізнес-процесів, який ґрунтується на засадах процесного бенчмаркінгу з використанням обґрунтованих критеріїв результативності та включає чітко визначену послідовність дій, що дозволяє вдосконалювати процеси та здійснювати коригувальні управлінські дії, які приводять до покращення показників діяльності підприємств торгівлі;

– науково-методичний підхід до оцінки ефективності процесного управління, який, на відміну від наявних, представлений поетапним процесом визначення інтегрального ефекту від впровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів на різних етапах їх трансформації, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємств торгівлі.

Набуло подальшого розвитку:

– науково-методичний апарат дослідження бізнес-процесів у частині систематизації предметної області процесного управління, виділення та ранжування бізнес-процесів з урахуванням специфіки торговельної галузі, що дозволяє забезпечити реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку підприємства торгівлі;

– систематизація бізнес-процесів підприємств торгівлі з урахуванням специфіки їх діяльності, яка, на відміну від наявних, передбачає групування бізнес-процесів за чотирма категоріями (бізнес-процеси основні, допоміжні, управління та розвитку) на основі критерію створення доданої вартості, що дозволяє в умовах невизначеності адаптувати систему управління підприємств торгівлі до змін у зовнішньому середовищі;

– науково-практичний підхід до визначення критеріїв оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі, в основу якого покладено запропоновану послідовність дій, що відрізняється від наявних виокремленням бізнес-процесів відповідно до стратегічних цілей і вимог споживачів та які у сукупності відображають економічні, технічні й соціальні аспекти діяльності підприємства торгівлі, що дозволяє виявляти проблеми та

своєчасно приймати управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства торгівлі;

– науково-практичний підхід щодо проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств торгівлі, який передбачає кардинальне переосмислення і перепроєктування бізнес-практики у підприємствах торгівлі, запропоновано основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств торгівлі, що дозволяє створювати удосконалені бізнес-процеси підприємств торгівлі, які відповідають сучасним вимогам щодо якості, сервісу, гнучкості і вартості;

– науково-практичний підхід щодо оптимізації бізнес-процесів підприємств торгівлі, який ґрунтується на виборі основних бізнес-процесів, виокремленні відповідних субпроцесів та побудові референтних моделей, що дозволяє одночасно представити їх у розрізі організаційної, функціональної, поведінкової, інформаційної підсистем управління та оцінити вартість бізнес-процесу за визначеною системою параметрів.

Практичне значення отриманих результатів і висновків полягає в тому, що основні науково-теоретичні положення дисертації доведено до рівня практичного використання, що підтверджено на різних рівнях.

на регіональному рівні:

– Департаментом економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації (Довідка № 01-28/268Н від 14.07.2020 р.) методичні та практичні рекомендації щодо формування концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі з використанням системи функціонального моделювання та сукупності ІТ-технологій, оцінки і підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі.

на рівні суб'єктів господарювання:

– ТОВ «Укр-Трейд» (акт впровадження № 2/12 від 02.12.2019 р.) та ТОВ «ТК Мега-Трейд» (акт впровадження № 4/12 від 04.12.2019 р.) (мережа супермаркетів «КЛАСС») методичний інструментарій до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі;

– ТОВ «ДІВІЯ ТРЕЙД» (мережа супермаркетів «ЧУДО маркет») (акт впровадження № 5 від 05.12.2019 р.) методика розрахунку динамічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі;

– ТОВ «МАГАЗИН №272 «Гастроном»» (довідка про впровадження № 10 від 17.10.2019 р.) методичний інструментарій щодо визначення рівня результативності бізнес-процесів і ранжирування бізнес-процесів на основі використання числової шкали і методу аналізу ієрархій;

– ПП «Терем» (мережа магазинів «Гранд Текстиль») (акт впровадження № 17 від 19.11.2019 р.) методичний інструментарій щодо запровадження критеріїв оцінки результативності бізнес-процесів підприємства відповідно до цілей бізнес-процесів і вимог споживачів;

– ТОВ «КАПСУЛАР» (довідка про впровадження № 205 від 11.12.2019 р.) методика підвищення результативності бізнес-процесів, яка ґрунтується на засадах процесного бенчмаркінгу з використанням обґрунтованих критеріїв результативності;

– ПП «Райдер Про» (акт впровадження № 22 від 14.11.2019 р.) методичні рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів які ґрунтуються на побудові референтних моделей бізнес-процесів з використанням CASE-технологій;

– ПП «ДІАМІР» (довідка про впровадження № 12 від 09.10.2019 р.) методичний інструментарій для оцінки ефективності процесного управління.

Результати дослідження включено до навчального процесу кафедри менеджменту ЗЕД та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі, зокрема для удосконалення науково-методичного забезпечення викладання дисциплін «Менеджмент міжнародної торгівлі»

(акт впровадження від 10.10.2019 р.), «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» (акт впровадження від 22.10.2019 р.), «Проектування систем управління» (акт впровадження від 12.11.2019 р.), «Управління бізнес-процесами у ЗЕД» (акт впровадження від 04.12.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є результатом самостійного дослідження. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, одержано автором самостійно на основі аналізу й узагальнення теоретичного та практичного матеріалу. Із наукових праць у співавторстві в дисертації використано ідеї та положення, які є результатом власної роботи дисертанта. Внесок здобувача в роботах, опублікованих у співавторстві, наведено у списку праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Результати дисертаційного дослідження доповідались та отримали схвалення на 23 всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, що відображено в публікаціях [28–50].

Публікації. Результати дисертаційного дослідження опубліковано у 50 працях, серед яких: одноосібна монографія (обсяг 19,5 друк. арк.), 4 розділи в колективних монографіях, 3 із них видані закордоном (загальним обсягом 2,67 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 2,52 друк. арк.); 18 статей у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукових баз даних (загальним обсягом 11,89 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 10,91 друк. арк.); 2 статті в зарубіжних виданнях економічного профілю (загальним обсягом 1,69 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 1,09 друк. арк.); 2 статті в наукових фахових виданнях України (загальним обсягом 1,05 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 0,9 друк. арк.); 23 тези доповіді на наукових конференціях (загальним обсягом 4,89 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 4,25 друк. арк.). Загальний обсяг публікацій становить 41,69 друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 39,17 друк. арк. У публікаціях повною мірою відображені всі основні результати дисертаційної роботи.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Робота складається з анотації, списку публікацій за результатами дослідження, вступу, п'ятьох розділів, списку використаних джерел, додатків. Основний текст дисертації складає 377 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 47 рисунків, 69 таблиць (на 20 сторінках). Дисертація містить список використаних джерел із 402 найменувань, розміщених на 38 сторінках, та 10 додатків на 80 сторінках.

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 однакової кількості 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» [288, с. 9].

Протягом XIX ст. і першої половини XX 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 [228]. 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 [310, 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 [310, с. 5,6].

До Ф. Тейлора трактування дефініції «менеджмент» було абсолютно різноманітним 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 [207, 398].

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 сформувані загальні принципи і методи, за якими можна було навчити працівників ефективного виконання конкретних завдань. Але для того, щоб менеджмент став однією цілою теорією, було необхідно об'єднати отримані інженерами розрізнені результати досліджень у єдину концепцію [228]. 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 [228].

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 [228]:

– 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. [310, 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» [310, 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» [310, 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 [32, 73, 99, 146, 174, 175, 260, 341], 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» [367]. 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 [325]. 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» [367].

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 [324].

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 виробництва, як підвищення ефективності процесів управління і забезпечення їх гнучкості; реальна, а не декларована орієнтація на клієнта.

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

Перше, П. Друкер, один із класиків сучасної теорії менеджменту, у [80, 81, 82] 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» [11] 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 [39, 92], 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 [367] 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 [260, с. 39]. Процесне управління бізнесом засноване на тому, що на перше місце ставиться клієнт, а бізнес-процеси забезпечують задоволення його потреб [146, с. 60]. У роботі [48, с. 28] 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).

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)	1. Планування. 2. Організація. 3. Мотивація. 4. Контроль.
2.	Процесно-орієнтоване	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.

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.

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

відчувають 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'язанного 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 [73, 146, 174, 260, 341], 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 [32, 99, 175, 228, 320], 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 заохочення і свободи ринку	Теорія сталого розвитку	
Методи управління	Адміністративні	Технологічні	Економічні	Економічні	Соціально-психологічні	
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 проектів	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 управління активами	Корпоративна реструктуризація і реінжиніринг бізнес-процесів. Рефокусування і аутсорсинг	Віртуальна організація. Фірма, заснована на знаннях

Джерело: розроблено автором за [11, 39, 48, 80, 92, 146, 207, 228, 260, 289, 310, 324, 367, 398].

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 XXI столітті: порядок денний» (2001 р.) [324], 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 [73, 204].

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.

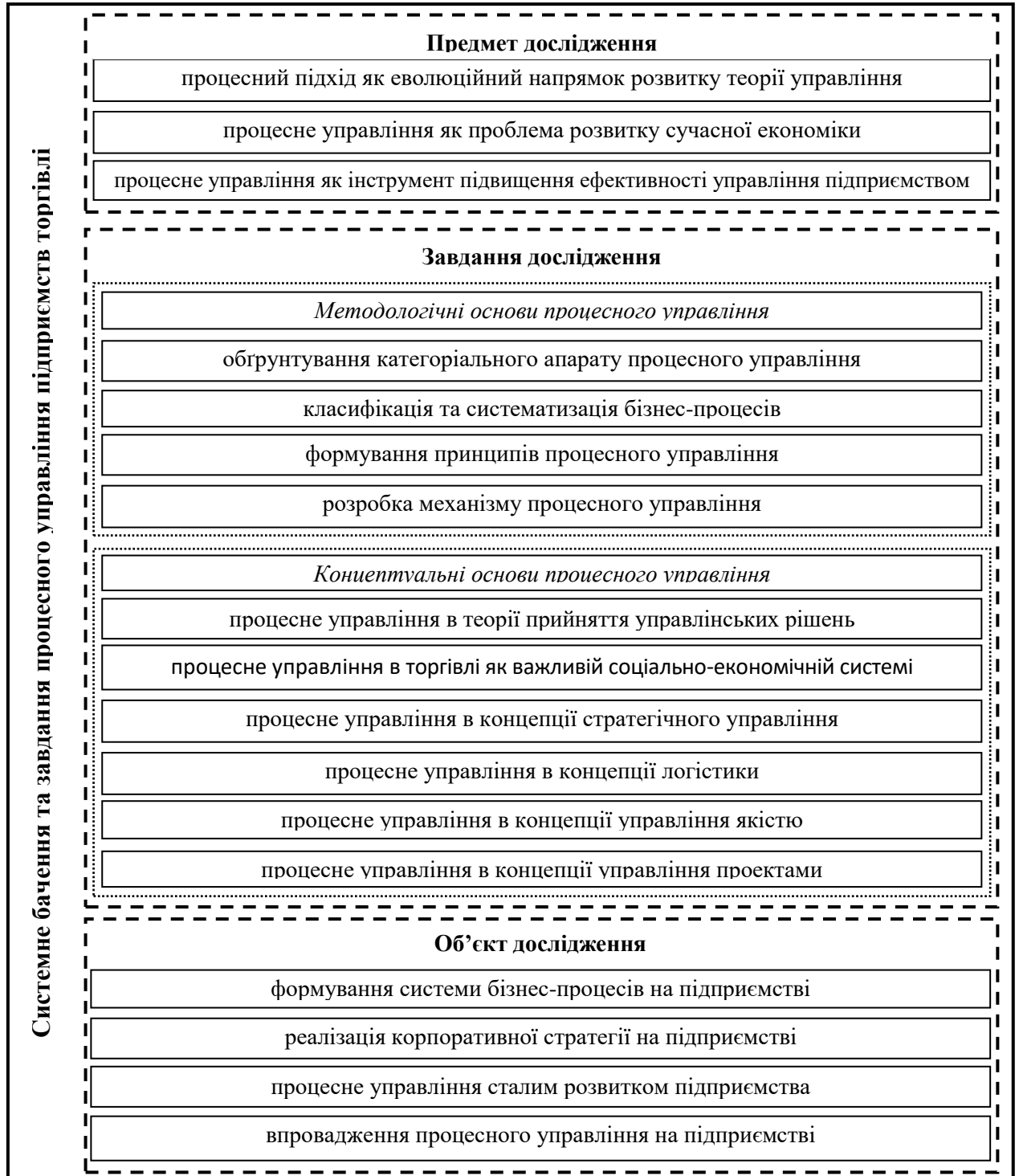


Рис. 1.1. Системне бачення та завдання процесного управління підприємств торгівлі

Джерело: розроблено автором.

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 [73, 204].

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 [212]. 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).

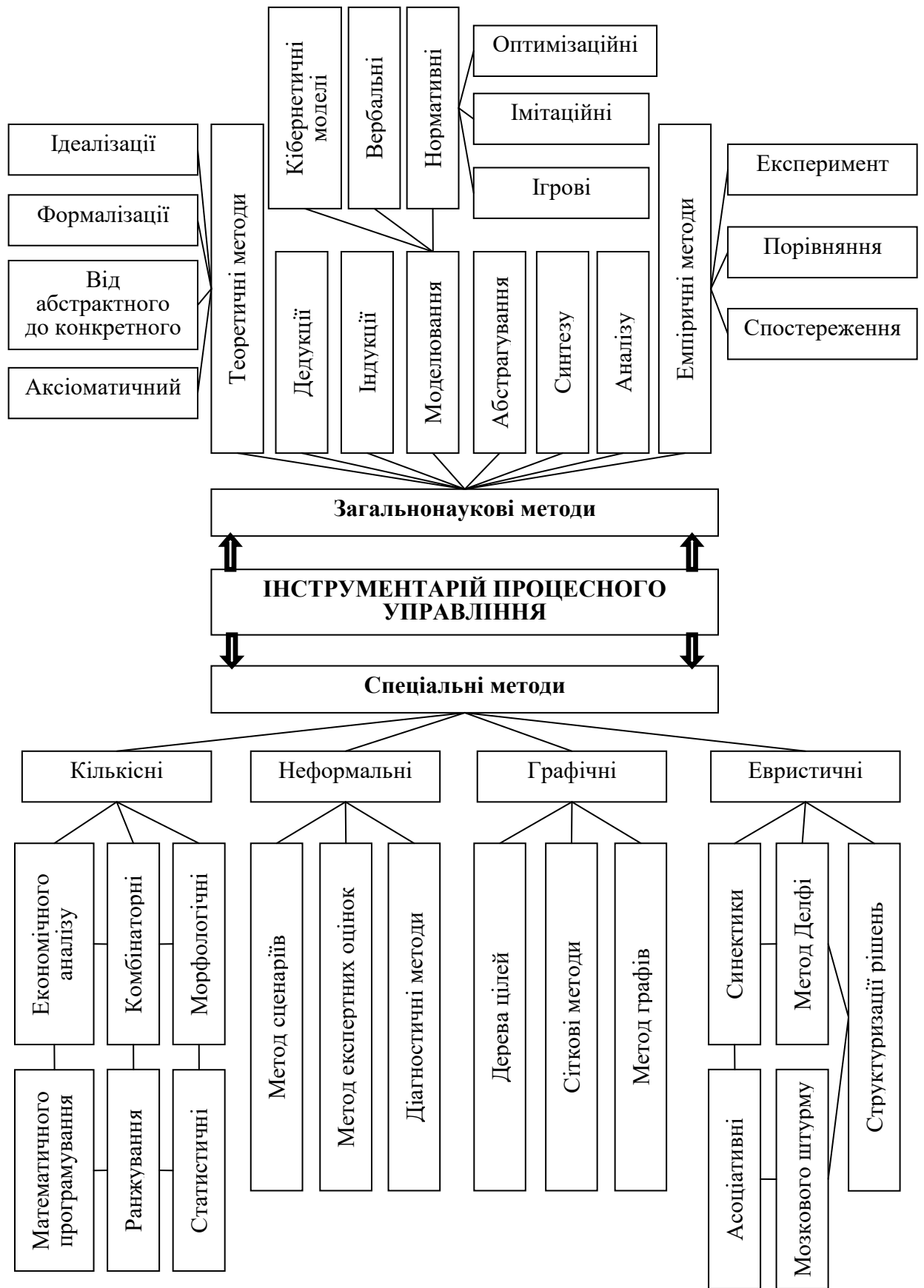


Рис. 1.2. Система методів та інструментарію процесного управління підприємств

Джерело: розроблено автором.

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

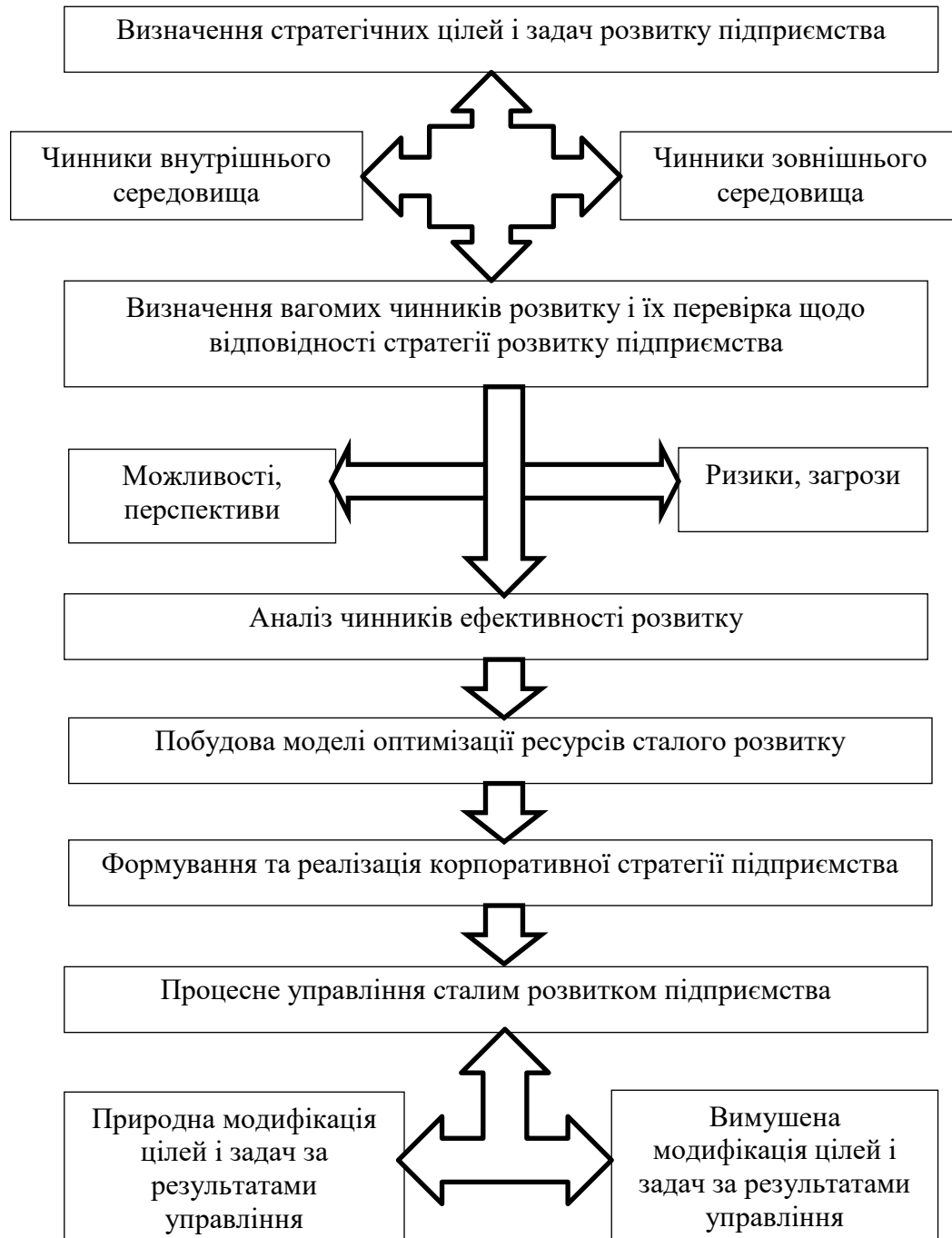


Рис. 1.3. Модель механізму сталого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором.

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 [236]. 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» [128]. 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» [128, 354].

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. [126, с. 259].

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) [347].

У роботі Е.Г. Гежа виділяються два напрямки класифікації теорії сталого розвитку – горизонтальний і вертикальний [46]. Зазначені у наведеному вище вислові Д.С. Львова види стійкості автором роботи [46] виділяються у групу горизонтального напрямку теорії сталого розвитку.

По вертикальному напрямку класифікації теорії сталого розвитку автором роботи [22] 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 оборотів 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 [185, 214, 215].

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 [137, 312], 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 [297]. 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» [297]. 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 різнорідними 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 [6].

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» [6].

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 [321].

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 [28]. 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 [85]. 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» [325]. 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 [314].

Починаючи з 1980-х рр. у роботах родоначальників концепції TQM (загального управління якістю) поняття «процес», «процес управління» закріпилося як «бізнес-процес» [97]. 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.

Генезис поняття «бізнес-процес»

№ з/п	Автор	Зміст визначення
1.	Стандарти серії ISO 9000:2000 [167, 168]	Будь-яку діяльність, яка отримує вхідні дані і перетворює їх до вихідних даних, можна вважати процесом.
2.	ДСТУ [83]	Процес (синонім бізнес-процес) – сукупність операцій, що перетворюють матеріальні і/або інформаційні потоки у відповідні потоки з іншими властивостями.
3.	М. Хаммер, Дж. Чампі [325]	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, E. J. Short [363]	Набір логічно взаємопов'язаних дій, які виконуються для досягнення певного виходу бізнес-діяльності.
5.	М. Е. Porter V. E Millar. [389]	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 [175]	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 [260]	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 [63]	Бізнес-процес – господарські операції, усі напрямки господарської діяльності підприємств або організацій (виробництво, торгівля, фінанси, послуги).
10.	Б. Андерсен [6]	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 [73]	Бізнес-процес – це реальні дії, які спрямовані на досягнення організацією результатів.
12.	П. В. Кутелев, І. В. Мішурова [132]	Бізнес-процеси – згруповані функції господарської діяльності, які створюють продукт або групи продуктів, орієнтованих на конкретного споживача.
13.	В. В. Ільїн [98]	Бізнес-процес – це реалізація функції у часі, спосіб вирішення бізнес-завдання.
14.	В.В. Масленников, В. Г. Крилов [146]	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 [140]	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.

Джерело: розроблено автором за [6, 63, 73, 83, 98, 132, 140, 146, 167, 168, 175, 260, 325, 363, 389].

Як видно з наведених визначень, більшість авторів [6, 63, 83, 167, 168, 175, 260, 325, 363, 389] під бізнес-процесом розуміють насамперед операцію (діяльність, дії, роботи, завдання). Інші автор [73, 98, 132, 140, 146] 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 (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 [177].

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 невірного його розуміння [183].

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. Підвищена 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 А.1 (Додаток А). Як видно з таблиці різні автори класифікують бізнес-процеси за різними ознаками. Так Л.І. Чернобай у своїй роботі [336] 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 [139] розглядає бізнес-процеси за 19 ознаками класифікації, Г. Ситник [287] виділяє 12 ознак для класифікації бізнес-процесів підприємства, Л.О. Денисенко [74] виділяє 10 класифікаційних ознак. В.В. Дубініна у своїй роботі [84] виділяє 17 ознак 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 [40] 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.

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.

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

Джерело: розроблено автором за [6, 63, 73, 167, 175, 246, 260, 325].

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 [32, 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. Грунтуючись на відомих наукових дослідженнях з теорії управління [344, 346], завдання прийняття управлінського рішення при процесному управлінні може бути відображене у наступній послідовності (рис. 1.5).

$$\langle 3, T, P \mid C\delta, \Pi, \Upsilon, O, A, K, f, A^* \rangle, \quad (1.1)$$

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

3 – початкова проблемна ситуація;

T – час для ухвалення рішення;

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

$C\delta$ – довізначена проблемна ситуація;

$A = (A_u \dots, A)$ – 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 ОНР (особа що приймає рішення), що включає як об'єктивні критерії з безлічі K , так і особисті суб'єктивні переваги ОНР;

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.

$$\langle 3, T, P \setminus \Pi, \Upsilon, O, A, K, f, A^* \rangle. \quad (1.3)$$

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

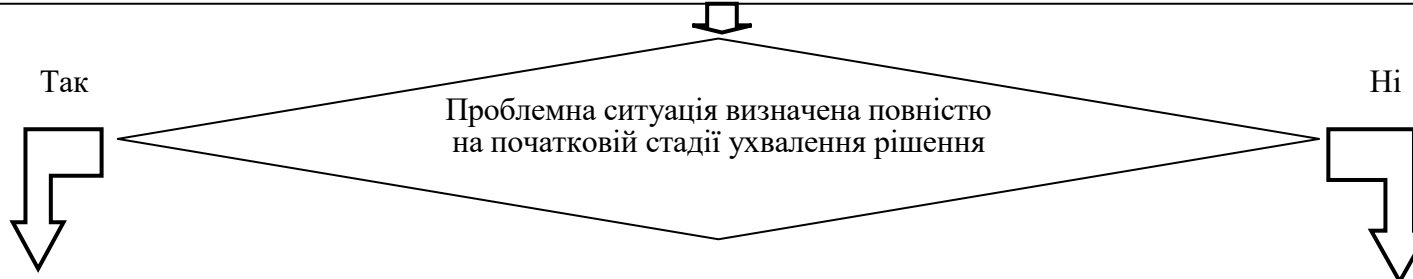
Джерело: розроблено автором.

Детальніше ухвалення рішень відбувається у наступній послідовності.

Під проблемою (вибір оптимального управлінського рішення) розуміється різниця між фактичним і бажаним станом об'єкта ухвалення рішення. Проблема завжди пов'язана з певними умовами та причинами її виникнення, які узагальнено називають ситуацією. Сукупність невизначеностей та ситуації утворює проблемну ситуацію. Початкова проблемна ситуація S описується змістовно і, якщо це можливо, за допомогою сукупності кількісних характеристик. Опис проблемної ситуації має закінчуватися змістовним формулюванням проблеми, яку необхідно вирішити.

Залежно від характеру завдання час на ухвалення рішення T може становити секунди або години, що характерно для термінових або оперативних завдань, і набагато більший період часу – для нетермінових або довгострокових завдань. Час, який ми маємо, істотно впливає на можливості отримання повної та достовірної інформації про проблемну ситуацію та всебічного обґрунтування варіантів рішень і наслідків від їх реалізації.

Як ресурси P для знаходження оптимального рішення (але не його реалізації) можуть використовуватися: знання і досвід ОПР, системних аналітиків і експертів; науково-технічний і інформаційний потенціал організації, де готується рішення.



У випадках, коли невизначеності щодо розвитку проблемної ситуації немає, то зникає необхідність формування безлічі припущень. Для чіткого визначення варіантів усунення проблемної ситуації необхідно сформулювати безліч цілей $C = (C_1, \dots, C_n)$. Реальні завдання, як правило, є багатоцільовими і лише в окремих випадках може формулюватися єдина мета. Крім того, навіть єдина мета може бути поділена на підцілі, що характерно при прийнятті управлінських рішень у підприємствах торгівлі.

На початковій стадії ухвалення рішення проблемна ситуація може бути визначена не повністю. Це може бути обумовлено різними факторами, наприклад недостатністю інформації, недостатньою аналітичною опрацьованістю початкової проблеми тощо. У цих умовах потрібно буде довизначити початкову проблемну ситуацію до рівня конкретності, достатнього для подальших дій щодо ухвалення рішення. Безліч припущень (гіпотез) про розвиток ситуації у майбутньому характеризує невизначеність багатьох факторів, зовнішніх і внутрішніх умов реалізації ухвалюваного рішення.

Рис. 1.6. Послідовність ухвалення управлінського рішення при процесному управлінні

Джерело: розроблено автором.



Реалізація рішення завжди здійснюється в умовах різних обмежень: фінансових, матеріальних, кадрових, правових і інформаційних. Тому необхідно чітко сформулювати безліч обмежень $O = (O_b, \dots, O_w)$, які мають враховуватися під час ухвалення рішення у конкретній проблемній ситуації.



Для досягнення безлічі цілей формується безліч альтернативних варіантів рішень $A = (A_u, \dots, A)$, з яких має бути обране єдине оптимальне або прийнятне рішення A^* . До безлічі можливих рішень може включатися і рішення про бездіяльність, за якої зберігається проблемна ситуація. Рішення описуються змістовно і формально – набором певних характеристик, до яких обов'язково включаються також ресурсні характеристики.



Безліч критеріїв $K = (K_u, \dots, K_p)$ використовується для оцінки варіантів рішень щодо досягнення мети в умовах певної ситуації та їх ранжування за пріоритетами. За допомогою K можна отримати абсолютну або відносну оцінку рішень. Абсолютна оцінка рішень може бути вироблена тільки в окремих і виняткових випадках.



Тому у переважній кількості реальних завдань на практиці вдається зробити тільки порівняльну оцінку рішень. Ця оцінка може мати якісні, тоді всі альтернативні варіанти рішень просто упорядковуються за інтегральною критерійною оцінкою, або кількісні характеристики і можна бути порівняти, на скільки одне рішення краще за інше. У результаті такої оцінки системні аналітики здійснюють попередній вибір кращого рішення – A^* .



У підсумку, завдання ухвалення рішення індивідуальною ОПР (особою що приймає рішення) можна стисло сформулювати таким чином. В умовах проблемної ситуації S , часу T , який мають, і ресурсів P , необхідно до визначити ситуацію, отримавши S , сформулювати безліч цілей C , обмежень O , альтернативних рішень A . Також треба здійснити оцінку рішень і знайти оптимальне рішення A^* з безлічі A , керуючись сформульованими критеріями вибору K і функцією переваги ОПР. Функція переваги характеризує індивідуальні особливості ОПР, її інтереси. Аналітично ця функція може бути виражена тільки з погляду рівня оптимізму ОПР (цінності рішення). Думка ОПР щодо найкращого рішення може не співпадати з думкою системних аналітиків, тобто індивідуальний вибір управлінського рішення не завжди відповідає суспільним інтересам.

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

Джерело: розроблено автором.

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
Джерело: розроблено автором за [215, 343].

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 глибокого 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 (рис. 1.8).

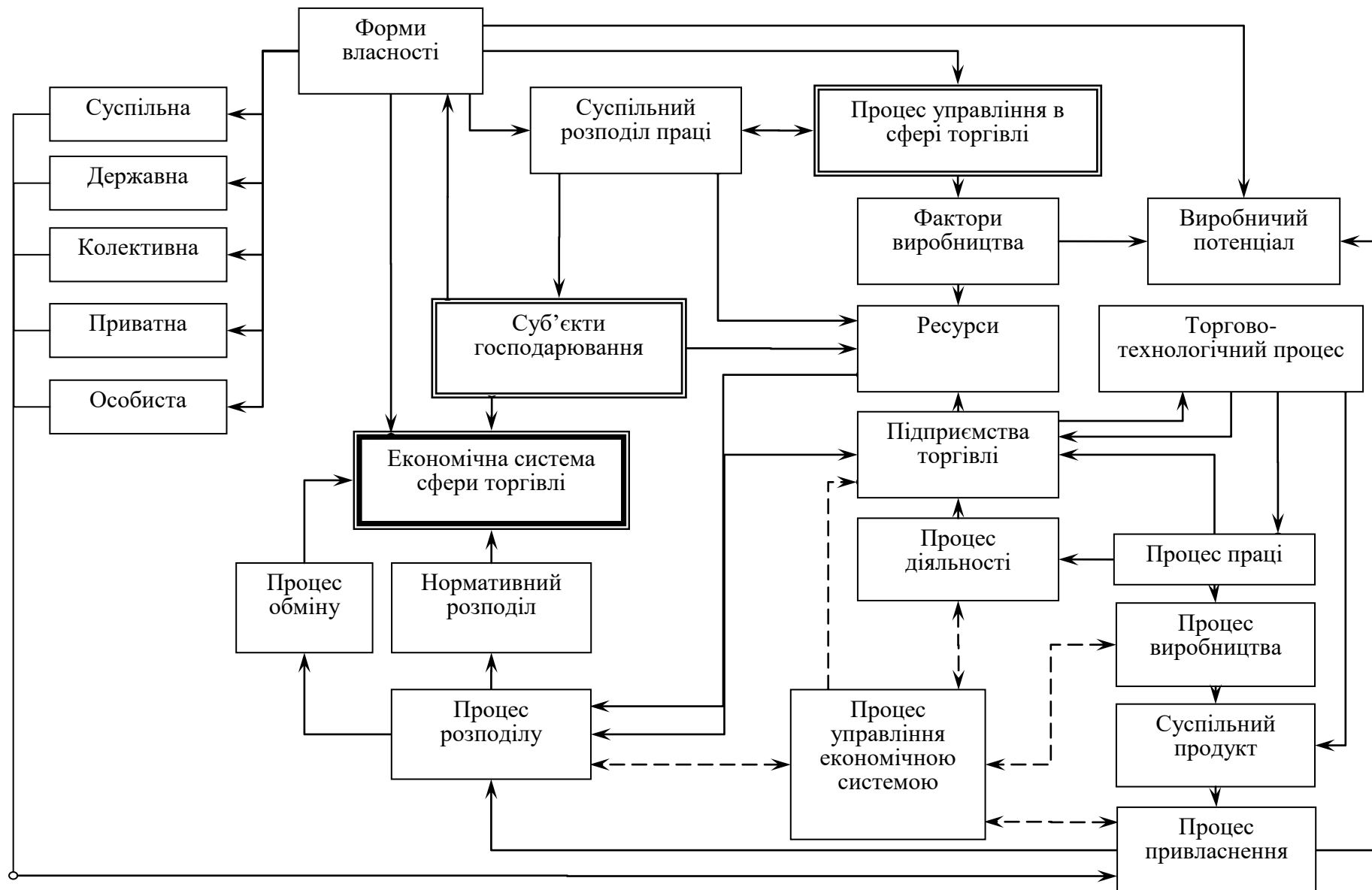


Рис. 1.8. Структурно-логічна схема взаємодії структурних елементів економічної системи сфери торгівлі

—————> взаємодія структурних елементів

- - - - -> інформаційний потік

Джерело: розроблено автором за [215, 354].

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 [108, с. 57, 58] 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. Катькало 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 [388] 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?») [108, 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 [108, с. 64]. Представлений

підхід демонструє визначальну, роль процесу як такого в управлінні, його місце у стратегічному контексті, а також можливість «виокремлення» процесів управління.

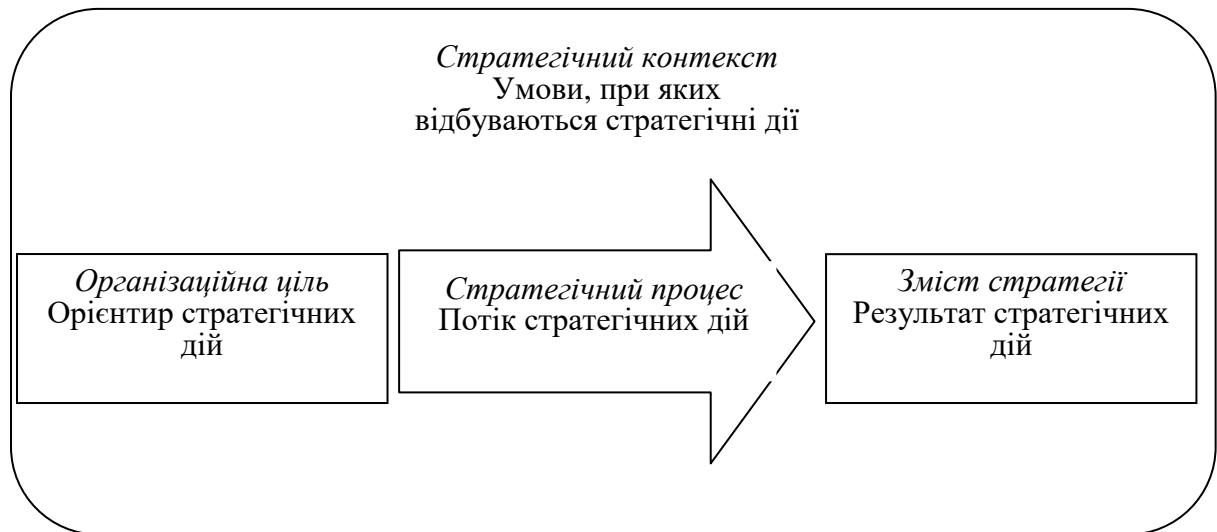


Рис. 1.9. Співвідношення мети організації і трьох аспектів стратегічного управління

Джерело: розроблено автором за [108, 388].

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 [170]. 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.

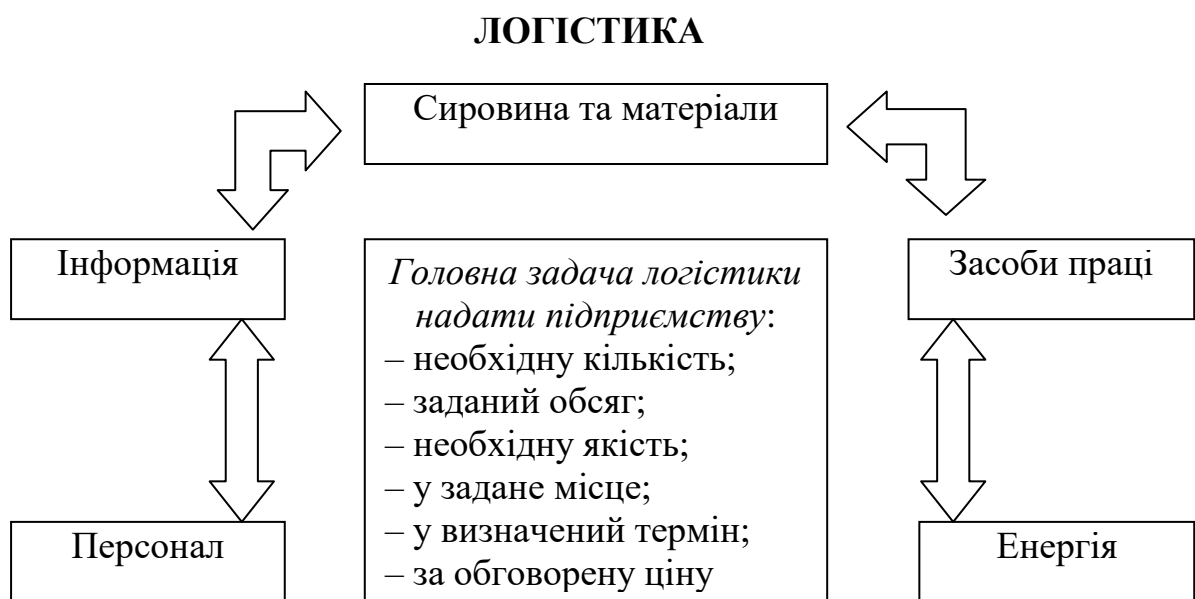


Рис. 1.10. Головні цілі логістичної діяльності

Джерело: розроблено автором за [140, 144, 170, 286].

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 [144] 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.

Логіцизм (або логіцизм) – 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 [144].

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»[286, 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. 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 [286].

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 окремий 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 [48]:

1. ISO 9000:2000. «Система управління якістю. Основоволожні 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 стандарту 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 [48, 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 [42].



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.

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 [22, 141, 142, 177, 183, 261], 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.

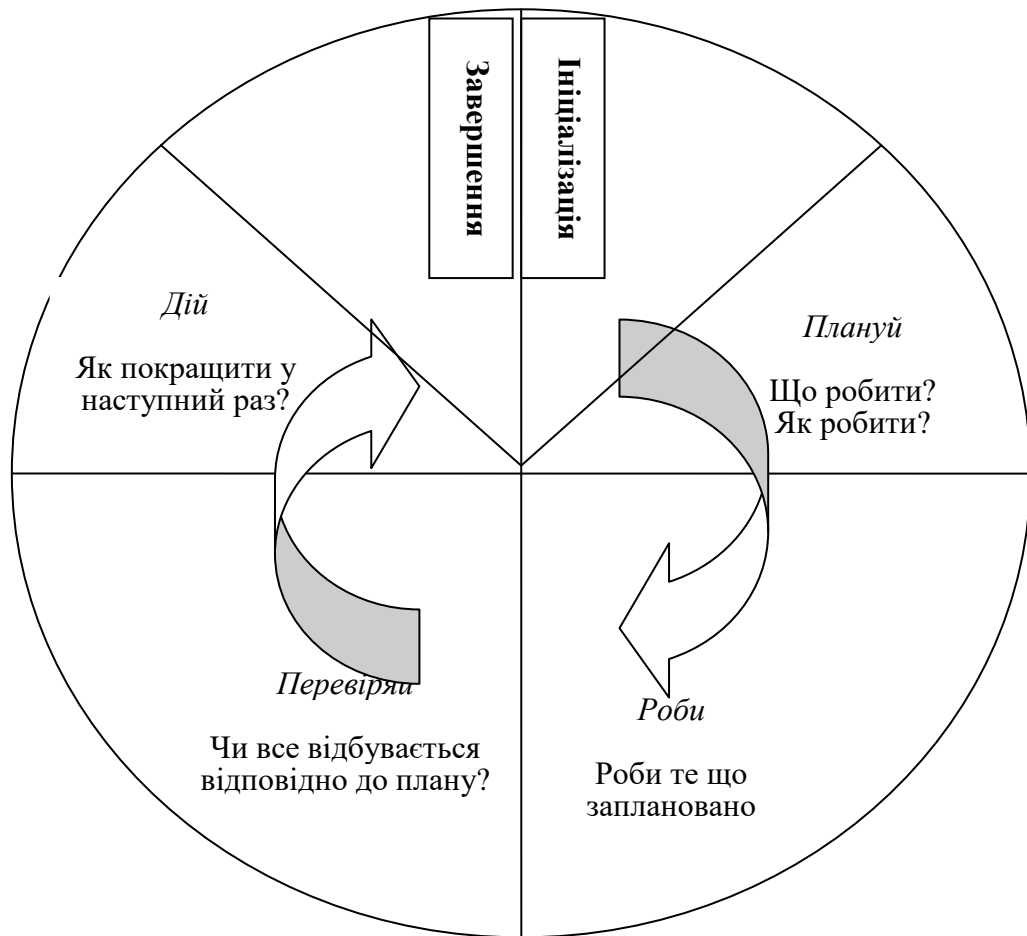


Рис. 1.12. Цикл PDCA (цикл Демінга) стосовно до проектного управління

Джерело: розроблено автором за [22, 141, 142, 177, 183, 261].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

За результатами проведеного у розділі I дослідження можуть бути сформовані наступні висновки, які визначають шляхи подальшого розвитку теорії та методології процесного управління:

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, а також особливостей соціально-економічних інститутів певної країни.

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. Обґрунтовано необхідність впровадження процесного управління, що в підсумку сприяє нівелюванню негативного впливу чинників зовнішнього середовища та утворенню стійкого положення підприємства торгівлі на ринку товарів і послуг. 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 архітектури 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.

Основні результати дослідження за розділом I опубліковані у працях [176, 178, 179, 187, 188, 197, 204, 205, 208, 210, 211, 212, 213, 215, 217, 385].

РОЗДІЛ II

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

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 [275]. 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 [142].

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) [322]. 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 роздрібно́ї торгівлі також підходять Г. В. Михеєв, М. Б. Щепакін. Виходячи з уявлень про економічну природу роздрібно́ї 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 [159, 345]. 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 роздрібно́ї торгівлі, а також з урахуванням особливостей усіх процесів, що відбуваються на підприємствах роздрібно́ї 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 роздрібно́ї 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 [84, 103, 144, 287]. 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.

Таблиця 2.1

Підходи до класифікації функцій роздрібної торгівлі

Автор	Функції роздрібної торгівлі
Белявцев М. І. [21]	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. [275]	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 торгівельному 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

Автор	Функції роздрібно́ї торгівлі
Біловодська О. А. [23]	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. [290]	<p><i>Функції обміну</i> (торгові): види діяльності, пов'язані з передачею права володіння товаром: купівля (постачання), продаж;</p> <p><i>Функції процесів</i> як базові: маніпулювання товаром, його переміщення або фізичну зміну;</p> <p><i>Маркетингові функції</i> як допоміжні: дослідження ринку, стимулювання і реклама, фінансування і управління ризиком</p>
Камоева Т. К. [102]	<p><i>Функції, що приносять вигоду для держави</i>: залучення іноземних інвестицій, розвиток інфраструктури;</p> <p><i>Функції, які відіграють роль для споживачів</i>: задоволення потреб населення в товарах продовольчого і побутового призначення, інформування покупців про товар;</p> <p><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</p>

У навчальній літературі функції роздрібно́ї 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 роздрібно́ї торгівлі, при цьому втрачається певне коло функцій, а також не враховується їх значення для різних учасників процесу обігу.

Певні функції роздрібно́ї 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 роздрібно́ї торгівлі В. О. Соболев, 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.

В обох розглянутих випадках функції роздрібно́ї торгівлі розкриті лише з одного боку. Крім розгляду функцій відносно різних груп учасників, відносно різних процесів, вважаємо за необхідне класифікувати функції роздрібно́ї 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.

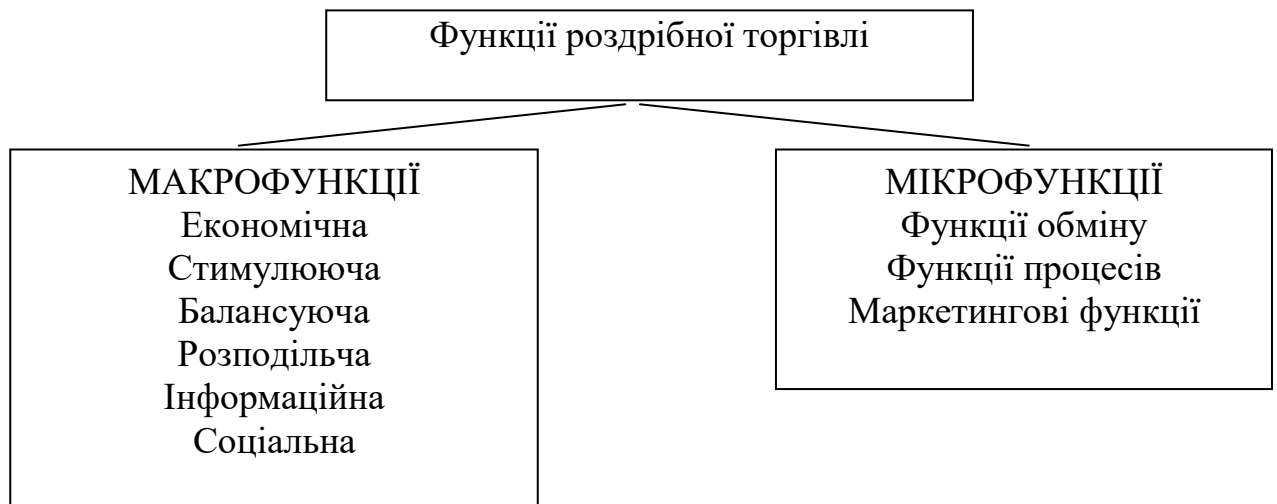


Рис. 2.1. Класифікація функцій роздрібно́ї торгівлі

Більшість науковців [12, 128, 254], що досліджували проблеми функціонування та розвитку роздрібно́ї торгівлі та роздрібно́ї мережі не безпідставно відзначають переважання економічної функції торгівлі та неповну реалізацію її соціальної функції. Незважаючи на нестачу публікацій щодо уточнення системи функцій роздрібно́ї 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 [235]. 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 [12, 139]. 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 [145].

Основу соціальної функції роздрібно́ї торгівлі складають забезпечення фізичної та цінової доступності товарів для споживачів. Фізична доступність досягається через мережу підприємств роздрібно́ї 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 роздрібно́ї 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-орієнтовано́ї роздрібно́ї мережі, побудовано́ї 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 роздрібно́ї 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 роздрібно́ї 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 вироблено́ї продукції та отриманні на цій основі прибутку, посередників – у реалізації різних послуг та отриманні на цій основі прибутків [89].

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 [154].

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 роздрібний товарооборот торгівлі необхідно довести до 2 трил. гривень на рік при сучасних обсягах – 928,5 млрд. гривень, тобто збільшити майже у два рази [78, 224]. Це означає, що в перспективі ця функція розширюватиметься, відповідно зростатимуть і масштаби роздрібно-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 пропускну 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 [352, 354].

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 роздрібно-торговельної 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 роздрібно-торгівлі необхідно проаналізувати економічні умови розвитку роздрібно-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 досліджуваний 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	Усього, тис. грн.	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
2010	94703739,1	64334316,9	67,9	24183321,4	25,6	6186100,8	6,5	2094917,6	2,2
2011	109782352,9	н/д	н/д	н/д	н/д	6348567,1	5,8	2184342,3	2,0
2012	115770072,1	86003069,7	74,3	22791979,7	19,7	6975022,7	6,0	2475274,1	2,1
2013	142119061,3	113264657,9	79,7	22111448,3	15,6	6742955,1	4,7	2241508,4	1,6
2014	148132959,5	119576002,1	80,7	23032297,5	15,6	5524659,9	3,7	2086719,6	1,4
2015	183568453,8	148743428,2	81,0	29437143,1	16,1	5387882,5	2,9	1949623,0	1,1
2016	217287204,4	174865832,2	80,5	35368869,6	16,3	7052502,6	3,2	2772789,9	1,3
2017	243791036,1	193978306,3	79,6	41620741,5	17,1	8191988,3	3,3	3154700,2	1,3
2018	317865313,6	263341011,0	82,8	44727606,7	14,1	9796695,9	3,1	3406170,5	1,1

н/д – немає даних

Джерело: [224].

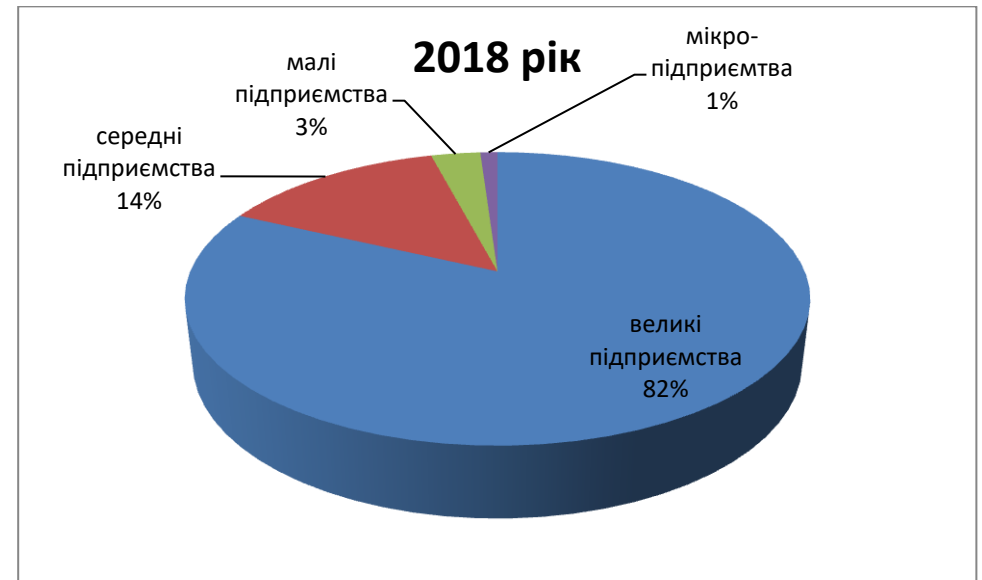


Рис. 2.2. Діаграми обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010 та 2018 роки

Джерело: [224].

2. Збільшується щороку частка великих підприємств у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств роздрібною 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 роздрібною 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 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. 2.3).

Головні висновки та тенденції за результатами аналізу таблиці 2.3:

1. Рентабельність (збутової) операційної діяльності підприємств роздрібною 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: [224].

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 [224].

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 [224].

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 роздрібною 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 роздрібною 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 роздрібною 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 роздрібною 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 роздрібною 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 роздрібною 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 роздрібною 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

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» [144].

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 [76], «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 [144]. Г. Джоунс відзначає, що значний вплив на торгівлю справляють економічні, політичні і правові, соціальні і демографічні чинники, а також науково-технічний розвиток та інновації [77]. Зовнішнє середовище прийнято поділяти на середовище прямої дії (споживачі, конкуренти, постачальники, контактні аудиторії та середовище непрямої 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 [145]. 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).

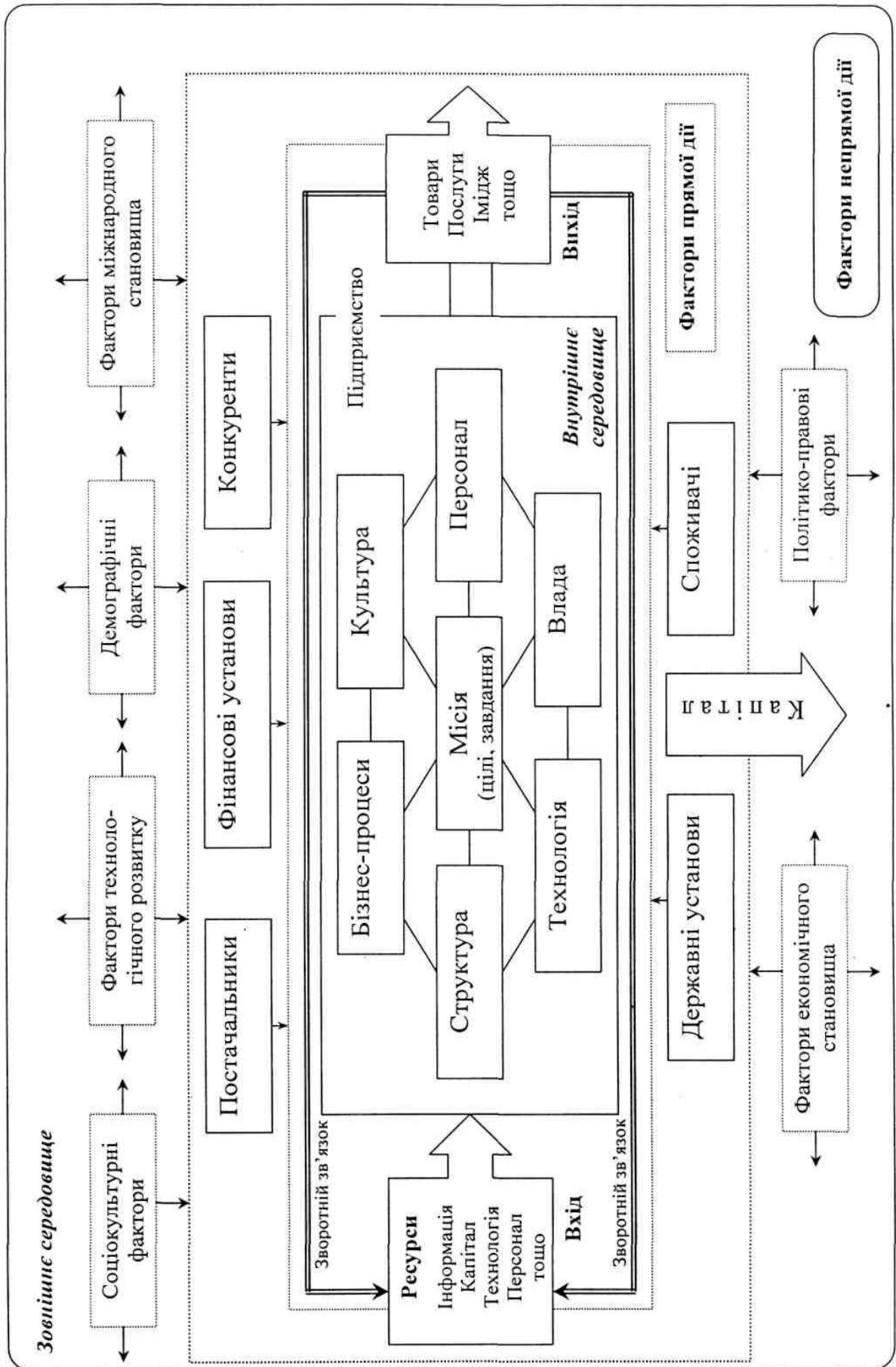


Рис. 2.4. Система факторів впливу середовища на торговельне підприємство
Джерело: розроблено автором.

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 непрямої 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

Джерело: розроблено автором.

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» [140].

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 [367].

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 (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).



Рис. 2.6. Бізнес-процеси підприємств торгівлі з урахуванням специфіки галузі торгівлі
 Джерело: розроблено автором.

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.

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 [191]. 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 можливість 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 [402]. У роботі запропонована наступна класифікація бізнес процесів підприємств торгівлі (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.

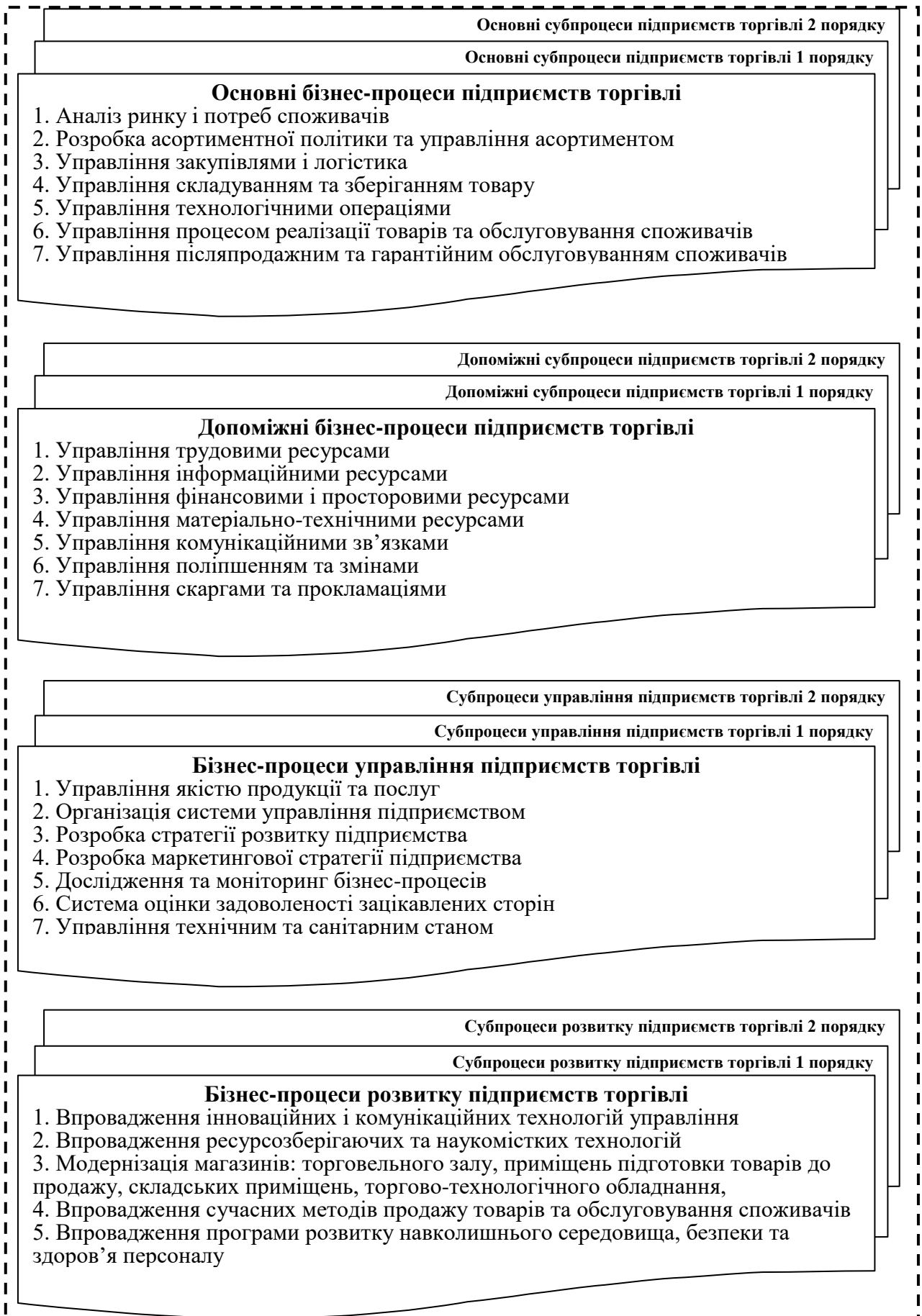


Рис. 2.7. Класифікація бізнес процесів підприємств торгівлі

Джерело: розроблено автором за [66, 128, 355, 402].

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.

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 торгівельно-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 здійснення, цілей, часу здійснення, 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 [68, 96, 230, 260] 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.

Переважна 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: торгівельний зал, складське господарство, планово-економічний, фінансовий відділ, бухгалтерія, тощо. Усередині 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;
- слабе делегування повноважень і відповідальності, ускладнення системи узгоджень;

– орієнтація не на виконання роботи, а на кінцевий результат [260].

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 знеособлених і формальний характер [86, 87, 275, 291].

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 підприємства.

Процесно-орієнтований підхід вимагає розробки і впровадження нової системи мотивації персоналу, спрямованої на заохочення ініціативи з боку працівників підприємств, активну участь у процесі розробки проектною 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

Джерело: розроблено автором.

2.3. Концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі

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 [154, 292]. Друге, в останні роки в Україні знизилася темпи оновлення продукції, таким чином, зменшується кількість продукції, яка відповідає кращим світовим стандартам [224]. У зв'язку з цим складається ситуація, при якій потреба лише частково задовольняється вітчизняною продукцією [121].

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 [105].

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) [70, 93, 125, 278].

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 [315]. 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 [315]. 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 [313]. 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 [58, 313]. У роботах М. Мескона [153] 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

взаємодіє 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» [310]. 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 [325], 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 [298], 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 [58]. 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 [138], М. Робсона [264], Ю. Ф. Тельнова [298], Р. А. Фатхутдінова [312], В. К. Федюкіна [315]. 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 [325] 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 [264] 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 [279] 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 [138] 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 [252] 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 [232] 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 [291] 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 [6, 34, 87]. Нами у другій главі 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) [49, 151, 303], 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 підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором за [49, 90, 151].

У дії модифікований управлінський цикл PDCA щодо удосконалення бізнес-процесів підприємства торгівлі розглянемо не 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 [90] 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 [82] пише, що результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі», а М. Мескон [153] 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 [134]: «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.

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» [252].

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.

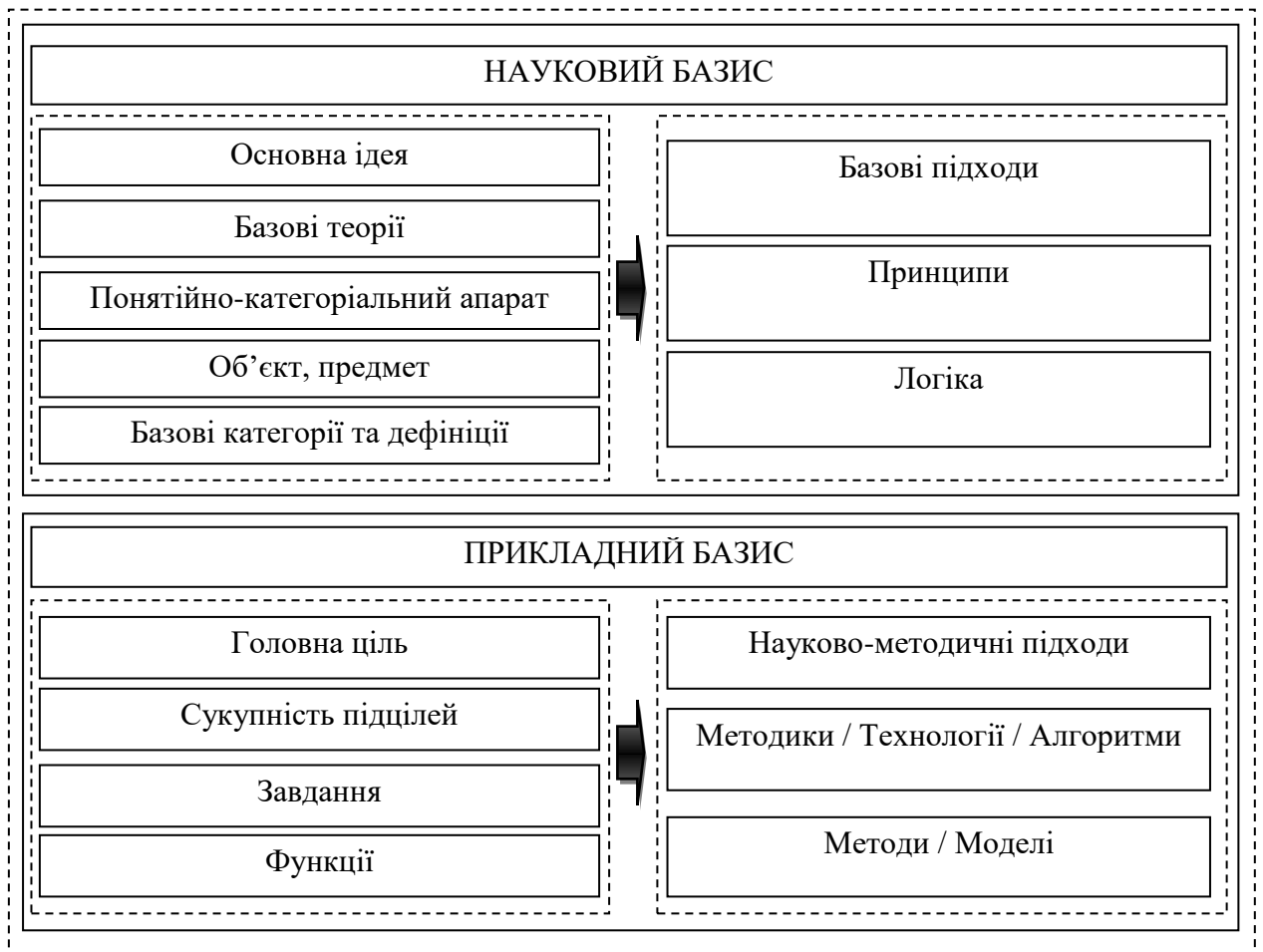


Рис. 2.11. Архітектура концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі

Джерело: розроблено автором

Основна ідея концепції – удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі.

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:

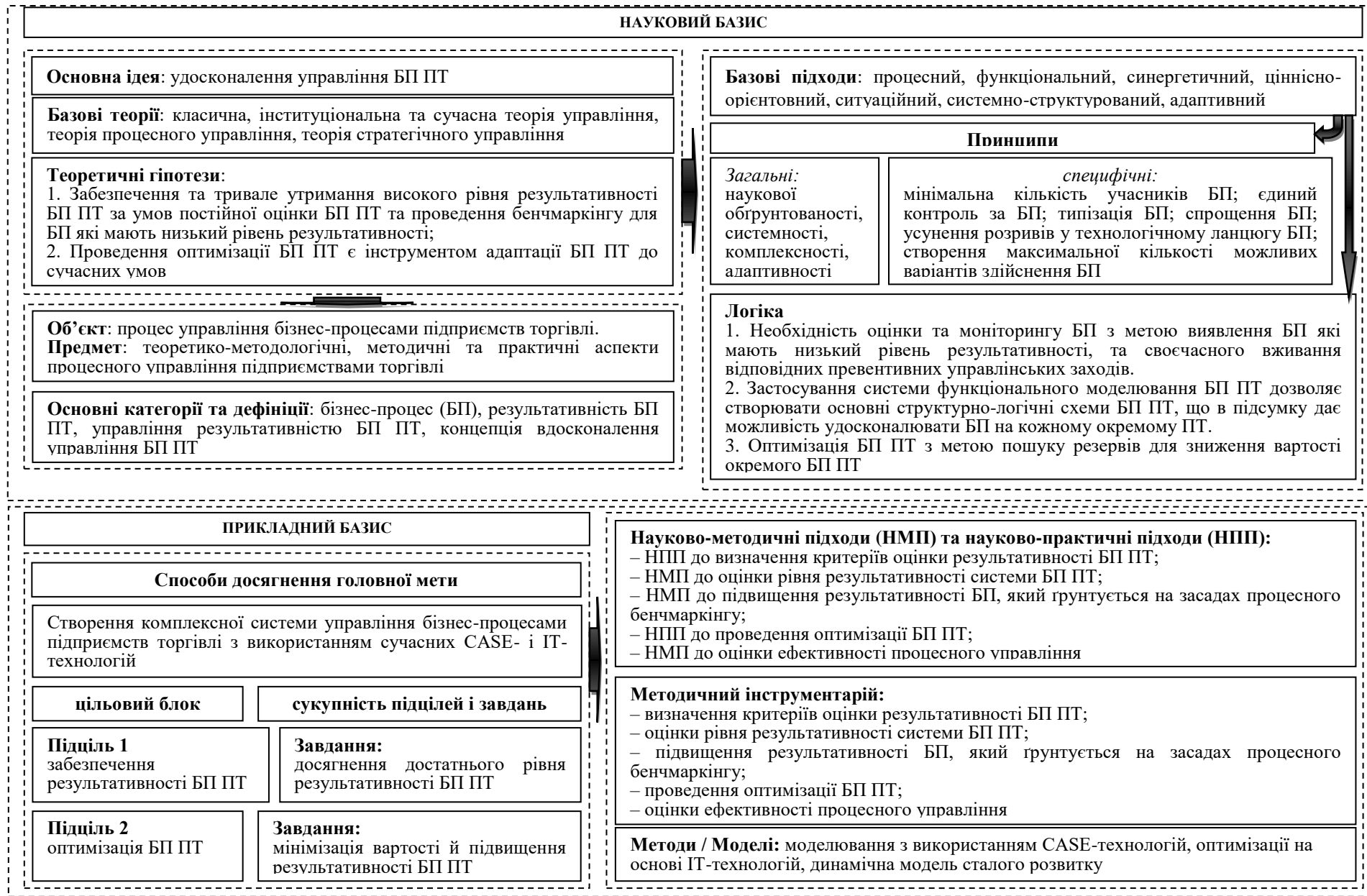


Рис. 2.12. Концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі

Джерело: розроблено автором

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 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 підприємству 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 ДО РОЗДІЛУ II

У результаті проведеного у розділі II дослідження були отримані наступні висновки і пропозиції:

1. Ураховуючи результати аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку роздрібної торгівлі України протягом останніх дев'яти років (з 2010 по 2018 р.) встановлено, що обсяг реалізованої продукції підприємств роздрібної торгівлі зростає щороку в середньому на 15–20%, отже за дев'ять років збільшився у 3,35 разу. Але спостерігається загрозна 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.

2. Синтезуючи фактори зовнішнього середовища (прямої та непрямої дії) та внутрішнього середовища на засадах процесного підходу в цілісну систему отримано концептуальну модель інтегрованої системи 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).

3. 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, тобто з клієнтами, постачальниками і партнерами.

4. Розроблено класифікацію бізнес-процесів підприємств торгівлі. 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.

5. 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.

6. Сформульовано концептуальні основи удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, 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.

7. Базуючись на авторському баченні управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, 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.

8. Удосконалювати управління бізнес-процесами підприємств торгівлі 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 з метою пошуку резервів для зниження вартості окремого бізнес-процесу.

Основні результати дослідження за розділом II опубліковані у працях [183, 184, 190, 201, 206, 207, 209, 215, 219, 220, 221, 222, 355].

РОЗДІЛ III

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

3.1. Систематизація підходів до оцінки результативності управління бізнес-процесами підприємства

Як було доведено у попередньому параграфі, результативність є важливим аспектом при управлінні і удосконаленні бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка відображає результати і характеризує можливості бізнес-процесів. Розглядаючи і аналізуючи роботи присвячені оцінці результативності бізнес-процесів, було помічено, що більшість розробок у цій галузі було зроблено стосовно до систем менеджменту, які базуються на процесному підході.

У менеджменті якості результативність визначається як «ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів» [83]. На думку фахівця в області якості А. І. Ковальова [114] «Результативність – це ступінь реалізації політики та досягнення цілей в області якості, включаючи задоволення потреб і очікувань споживачів за допомогою виконання запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів».

У роботі С. С. Чернова [335] щодо дослідження результативності діяльності керуючої компанії пропонується наступне визначення «результативність бізнес-процесу показує ступінь відповідності фактично отриманих результатів з поставленими цілями, ступінь досягнення очікуваного стану об'єкта управління».

В роботі В. К. Федюкіна [315] з управління процесами розглядається результативність процесу як ступінь відповідності виготовленої продукції проекту, але аналіз наукових праць [83, 114, 315, 335] в області формування і оцінки результативності бізнес-процесів підприємства дозволив

сформулювати ряд висновків, які об'єднують дослідження вчених у цій галузі:

– в умовах ринкових відносин, де основними характеристиками зовнішніх чинників є рухливість і невизначеність, результативність є важливим показником такої динамічної системи, як підприємство і проявляється у результаті взаємодій між бізнес-процесами, а також взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;

– результативність характеризує бізнес-процес з точки зору досягнення поставлених цілей і запланованих результатів у виробничо-господарській, маркетинговій, фінансовій, соціальній, інноваційній та інших видах діяльності підприємства;

– результативність характеризує здатність бізнес-процесу виконувати зобов'язання перед внутрішніми і зовнішніми споживачами за допомогою виконання їх вимог.

Підводячи підсумок вищевикладеним положенням і на основі визначення поняття «бізнес-процес», можна зробити висновок, що результативність бізнес-процесу – це ступінь досягнення цілей бізнес-процесу і рівень задоволеності внутрішніх і зовнішніх споживачів.

Для того щоб управляти бізнес-процесами, необхідно проводити оцінку результативності, під якою розуміється комплекс дій, який дозволяє виявити динаміку і тенденції зміни показників у часі, які характеризують результати економічної, управлінської та соціальної діяльності. Цілями оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі є [98, 114, 244, 260]: отримання об'єктивних даних про стан бізнес-процесу, визначення областей для поліпшення бізнес-процесу, налагодження взаємин між бізнес-процесами підприємства торгівлі, уточнення процесної моделі підприємства торгівлі.

Необхідними даними для оцінки результативності є фінансові та економічні аналізи та звіти [114, 260]. Узагальнюючи вищесказане, оцінку результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі можна представити у вигляді процесу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Оцінка результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі
Джерело: розроблено автором за [98, 114, 244, 260, 299, 316].

Як було вже зазначено вище, що необхідними заходами для оцінки результативності підприємств продовольчої торгівлі є фінансові та економічні аналізи та звіти. Проведення комплексу аналітичних процедур (фінансового та економічного аналізу), дозволяє підприємствам продовольчої торгівлі визначити потенціал власного розвитку, виявити тенденції у формуванні фінансових результатів, визначити рівень власної платоспроможності і фінансової стійкості, а також ідентифікувати наявність кризових явищ і можливостей їх подолання.

Саме комплексний економічний аналіз є підґрунтям будь-яких управлінських рішень і, звичайно, не винятком є рішення стосовно можливості проведення змін у структурі управління підприємством торгівлі та реструктуризації. Як справедливо зазначає В. П. Савчук «комплекс діагностичних процедур є очевидною стартовою базою будь-якого процесу реструктуризації» [274]. Комплексний аналіз проводиться з метою виявлення кризових явищ на підприємстві торгівлі, тому що незадовільний фінансовий

стан може бути результатом накопичених проблем в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства. Проаналізувавши економічну літературу ми прийшли до висновку, що в ній відсутня єдина ідея щодо самого аналізу і який вид аналізу є найбільш комплексним та достатнім для встановлення фінансово-економічного стану та можливостей розвитку підприємства торгівлі.

Різні автори пропонують широкий спектр економічних показників для проведення комплексного аналізу, інколи ці показники навіть заперечують один одного. І тому стає очевидним, що безсистемне використання запропонованих економічних показників не дасть підґрунтя щодо варіантів вирішення кризових явищ на підприємстві. Таким чином, всі економічні показники слід систематизувати в залежності від завдань при вирішенні яких має підвищитись результативність підприємства торгівлі.

В роботі була обстежена сукупність підприємств роздрібної торгівлі, які є однаковими за місцем розташування (м. Харків) і товарною спеціалізацією, але мають різні розміри (великі, середні та малі). До відібраної сукупності підприємств роздрібної торгівлі увійшли 30 підприємств. Відповідно щодо вимог, для проведення економічних досліджень обсяг вибірки вважається достатньо великим, якщо кількості відібраних підприємств не менше 30 одиниць. Тому нами була визначена саме така кількість підприємств торгівлі, яка відповідає вимгам. При оговореній сукупності підприємств торгівлі середні адитивних процесів повинні підпорядковуватись центральній граничній теоремі і мають бути нормально розподілені [142].

У роботі було проведено групування вибіркової сукупності підприємств торгівлі за розміром торговельної площі, тому що одібрані підприємства мають різні розміри і відповідно різні масштаби господарської діяльності. Вибір розміру торговельної площі у якості ознаки групування обумовлено наступними чинниками:

1. Тому що від розміру торговельної площі залежать масштаби майна підприємства та джерела їх фінансування. Розмір майна підприємства торгівлі та джерел їх фінансування, є одним з головних чинників, які можуть привести підприємство до незадовільного фінансового стану;

2. Показник площі відноситься до метричної системи вимірювання і є стабільним в умовах динамічних зовнішніх процесів, на відміну від вартісних показників, які також характеризують масштаби діяльності підприємства торгівлі але повністю залежать від кризових явищ та ринкових умов.

Виходячи з вище сказаного, всі підприємства вибіркової сукупності було згруповано в три групи залежно від розміру їх торговельної площі за наступних умов:

1. До складу групи увійшли 6 підприємств роздрібною торгівлі, це група великих підприємств торгівлі з торговельною площею понад 800м². До цієї групи увійшли супермаркети представники різних торговельних мереж.

2. До складу групи увійшли 12 підприємств продовольчої торгівлі, це група середніх підприємств торгівлі з торговельною площею 200-800м². До цієї групи увійшли підприємства торгівлі організовані у форматі типу «гастроном», які пропонують до продажу широкий асортимент продовольчих товарів.

3. До складу групи увійшли 12 об'єктів продовольчої торгівлі, це група дрібних підприємств продовольчої торгівлі з торговельною площею до 200м². До цієї групи увійшли підприємства, які розташованих у житлових масивах і пропонують до продажу обмежений асортимент продовольчих товарів.

Виділення груп підприємств торгівлі є необхідною умовою для визначення специфічних проблем та особливостей кожної групи, тому необхідно забезпечити внутрішню однорідність виділених груп за ознакою групування. У економічних дослідженнях з цією метою використовують методи статистичної обробки даних за допомогою статистичних показників –

показників варіації, які характеризують міру розсіювання фактичних даних навколо їх середнього значення.

Результати розрахунку статистичних показників по групах вибіркової сукупності підприємств торгівлі м. Харкова наведені у таблиці 3.1. Результати розрахунку доводять, що виділені групи є якісно однорідними за торговельною площею, і тому загально групові тенденції у формуванні необхідних економічних показників, які становитимуть аналітичну базу дослідження, потрібно вважати вірогідними.

Таблиця 3.1

Результати розрахунку статистичних показників по групах вибіркової сукупності підприємств торгівлі м. Харкова

Показник	Група підприємств за розміром торговельної площі, м ²		
	великі (S > 800 м ²)	середні (S від 200 до 800 м ²)	малі (S < 200 м ²)
Середнє значення	1358,8	536,3	95,1
Стандартна похибка	75,5	52,5	9,0
Медіана	1291,4	495,0	95,5
Мода	1200,0	450,0	120,0
Середньоквадратичне відхилення	185,0	181,9	31,3
Дисперсія	34239,3	33086,9	981,9
Екссес	-1,8	-1,4	-0,5
Асиметричність	0,7	0,2	-0,1
Інтервал	420,0	500,0	105,0
Мінімум	1200,0	320,0	45,0
Максимум	1620,0	820,0	150,0
Варіація, %	13,6	33,9	33,0

Джерело: розраховано автором за [56, 78, 224].

Головною метою діяльності будь-якого підприємства торгівлі є задоволення попиту населення на товари / послуги і таким чином забезпечення продовольчої безпеки населення. Тому у межах проведення діагностики кризових явищ першим етапом має бути виявлення ознак здатності до розвитку в основній сфері діяльності будь-якого підприємства торгівлі – забезпечення стабільної реалізації товарів та надання послуг.

Спеціалізована економічна література рекомендує розпочинати аналіз з аналізу товарообороту як основного показника, який надає кількісну характеристику процесу реалізації товарів [142, 228, 347]. Результати аналізу для досліджуваної сукупності підприємств торгівлі за динамікою товарообороту представлені у таблиці Б. 1 (додаток Б) і таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розподіл підприємств торгівлі вибіркової сукупності за динамікою товарообороту

Група підприємств	Розподіл за динамікою товарообороту							
	тривала позитивна		позитивна / негативна		тривала негативна		негативна / позитивна	
	кількість	частка, %	кількість	частка, %	кількість	частка, %	кількість	частка, %
Великі	2	33,3	2	33,3	-	-	2	33,3
Середні	2	16,7	2	16,7	3	25,0	5	41,7
Малі	5	41,7	5	41,7	1	8,3	1	8,3
<i>Всього по виборці</i>	<i>9</i>	<i>30</i>	<i>9</i>	<i>30</i>	<i>4</i>	<i>13,3</i>	<i>8</i>	<i>26,7</i>

Джерело: розраховано автором за [56, 78, 224].

Перед загальною оцінкою тенденцій, необхідно звернути увагу на незначний вплив цінового фактору на зміни у діяльності більшості досліджуваних підприємств продовольчої торгівлі. Спостерігається позитивна динаміка товарообороту лише для трьох підприємств з

обумовленої сукупності, це одне середнє підприємство торгівлі та два малих, що обумовлено підвищенням цін на споживчому ринку. На всіх інших досліджуваних об'єктах, спостерігається зміна товарообороту за рахунок зміни фізичної маси реалізованих товарів, що надає можливість впровадження принципу керованості за змінами з боку керівництва підприємства торгівлі.

У результаті аналізу розвитку товарообороту ми отримали різні результати для різних груп підприємств торгівлі. Так, постійні негативні тенденції у динаміці товарообороту, спостерігалися за групою середніх підприємств (25%), у групі малих підприємств (8,3%), у групі великих підприємств таких підприємств немає зовсім. Темпи падіння товарообороту у групі малих підприємств досягають значних розмірів (майже на 50% у 2017 порівняно з 2016 р. та на 90,5% у 2018 р. порівняно з 2017 р.).

Для значної кількості підприємств вибіркової сукупності спостерігається погіршення стану в останньому році дослідження. Кількість підприємств торгівлі, які втрачають товарооборот у групі великих підприємств становить 2 об'єкти (33,3%), у групі середніх підприємств 2 об'єкти (16,7%) і найбільша кількість підприємств знаходиться у групі малих підприємств, це 5 об'єктів (41,7%). Всього ж по виборці, незважаючи на загальний негативний стан, достатньо велика кількість підприємств (9 об'єктів або 30%) має стабільні тенденції до зростання товарообороту (як у фактичних, так і у порівняльних цінах) і така ж кількість об'єктів характеризується появою слабких сигналів формування кризових явищ.

Наступним кроком, для отримання більш якісної характеристики розвитку товарообороту ми маємо визначити динаміку фінансових результатів. У таблиці 3.3 наведені узагальнені результати за групами підприємств торгівлі. Більш детальний аналіз динаміки валового прибутку, операційного прибутку та операційних витрат наведено у таблиці Б.2, Б.3, Б.4 (Додаток Б).

Таблиця 3.3

Середні рівні фінансових результатів від операційної діяльності в товарообороті по групах підприємств торгівлі вибіркової сукупності

Група підприємств	Середнє значення показників, в % до товарообороту								
	2016			2017			2018		
	ВП	ОВ	ОП	ВП	ОВ	ОП	ВП	ОВ	ОП
Великі	2,6	5,7	-2,4	3,6	5,3	-0,2	3,2	4,0	1,6
Середні	9,2	13,8	-3,0	9,1	11,6	0,9	6,7	12,4	-4,2
Малі	17,0	14,5	3,8	16,4	13,1	4,4	11,4	16,5	7,2
<i>Всього по виборці</i>	<i>9,6</i>	<i>11,4</i>	<i>-0,5</i>	<i>9,7</i>	<i>10,0</i>	<i>1,7</i>	<i>7,1</i>	<i>11,0</i>	<i>1,5</i>

Джерело: розраховано автором за [56, 78, 224].

У результаті аналізу середніх рівнів фінансових результати за групами підприємств торгівлі ми спостерігаємо у дії ефекту масштабу, при якому реалізація більшого обсягу товарів супроводжується меншими питомими витратами, ціни у такому випадку стають трохи нижчими, що у відносному вираженні впливає на низьку дохідність 1 грн. Так ми бачимо, що найбільший рівень валового прибутку і операційних витрат спостерігається по групі малих підприємств (17,0% і 16,5% відповідно) і найменший за групою великих підприємств торгівлі (2,6% і 4,0% відповідно).

Необхідно звернути увагу на середні за розмірами підприємства №7 і №16, а також на мале підприємство №25, які за результатами операційної діяльності не отримали навіть валового прибутку, тобто собівартість реалізованих товарів в них більша за виручку від реалізації. У цих підприємств спостерігається підвищення операційних витрат, отримання збитків від операційної діяльності на фоні збільшення обсягу товарообороту. Винятком є підприємства №25, тому що воно має прибуток у 2018 році за фінансовими результатом операційної діяльності за рахунок інших видів операційних доходів. Отримані результати говорять про те, що аналізу

характеру змін обсягів реалізації товарів не достатньо для визначення повної фінансової ситуації і тому потрібно продовжити дослідження.

Наступним кроком зробимо розподіл торгівлі вибіркової сукупності підприємств за рівнем прибутковості / збитковості реалізації. У результаті чого спостерігаємо, що найбільші труднощі у формуванні фінансових результатів від операційної діяльності мають великі та середні підприємства торгівлі (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Розподіл підприємств торгівлі вибіркової сукупності за рівнем збитковості реалізації

Група підприємств	Розподіл за рівнем збитковості реалізації								
	2016			2017			2018		
	кількість	частка, %	в т.ч. з $t_{ГО} < 100\%$	кількість	частка, %	в т.ч. з $t_{ГО} < 100\%$	кількість	частка, %	в т.ч. з $t_{ГО} < 100\%$
Великі	3	50.0	–	1	16.7	–	1	16.7	–
Середні	6	50.0	2	4	33.3	3	7	58.3	5
Малі	4	33.3	1	1	8.3	–	3	25.0	2
<i>Всього по виборці</i>	<i>13</i>	<i>40.0</i>	<i>3</i>	<i>6</i>	<i>20.0</i>	<i>3</i>	<i>11</i>	<i>33.3</i>	<i>7</i>

Джерело: розраховано автором за [56, 78, 224].

Причому, частка великих підприємств, основна діяльність яких не забезпечує формування прибутку, до кінця періоду зменшується і в 2018 році дорівнює 0, то кількість збиткових об'єктів по групі середніх підприємств зростає і на той же час становить 7 об'єктів або 58,3%. Кількість підприємств торгівлі, які отримують збитки у результаті падіння товарообороту поступово зростає з 3 у 2016 році до 7 у 2018 році. Виявленні тенденції динаміки розвитку говорять про те, що кризові явища на цих підприємствах торгівлі набирають обертів і ці підприємства потребують реорганізації.

При аналізі фінансових результатів необхідно враховувати, що операційна діяльність підприємств торгівлі, дуже часто, не є єдиним джерелом доходів підприємств. У більшості випадків підприємства торгівлі отримують значну частину доходів від інших видів діяльності, наприклад задача в оренду майна або частини торгової площі. Тому під час дослідження необхідно проаналізувати дохід від всіх видів діяльності підприємства торгівлі, починаючи від операційної діяльності, закінчуючи іншою діяльністю.

Проведений аналіз фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування показав різницю у формуванні підприємствами фінансових результатів від операційної та інших видів діяльності (таблиці 3.5 і Б.5 (Додаток Б)). Так, лише за групою середніх підприємств до числа збиткових за операційними результатами приєднався 1 об'єкт у 2016 році і хоча в середині груп мали місце деякі зміни «прибуток – збиток», на загальну кількість збиткових підприємств вони не вплинули.

Таблиця 3.5

Розподіл підприємств торгівлі вибіркової сукупності за рівнем збитковості звичайної діяльності до оподаткування

Група підприємств	Розподіл за кількістю збитковості об'єктів							
	2016		2017		2018			
	кількість	частка, %	кількість	частка, %	кількість	частка, %	у т. ч. збиткові протягом	
							3 р.	2 р.
Великі	3	50,0	1	16,7	1	16,7	–	1
Середні	7	58,3	4	33,3	7	58,3	2	5
Малі	4	33,3	1	8,3	3	25,0	–	3
<i>Всього по виборці</i>	<i>14</i>	<i>46,7</i>	<i>6</i>	<i>20,0</i>	<i>11</i>	<i>36,7</i>	<i>2</i>	<i>9</i>

Джерело: розраховано автором за [56, 78, 224].

Підводячи підсумки аналізу фінансових результатів необхідно відзначити різницю у формуванні прибутку для різних за розміром підприємств торгівлі, так для більшості малих підприємств торгівлі операційна діяльність є майже єдиним джерелом формування доходів, тому при проведенні реструктуризації потрібно розраховувати тільки на якість основних операційних процесів. Таким чином, розмір підприємства торгівлі є обмежуючим чинником, тому що зменшує можливість розширення майнового потенціалу, реалізація якого є додатковим необхідним джерелом фінансування операційної діяльності підприємства торгівлі та його стратегічного розвитку.

Виходячи з цього, великі і середні підприємства торгівлі мають більше можливостей отримання як операційних так і інших доходів. Під час аналізу виявлено, що серед великих підприємств тільки підприємство №5 за рахунок фінансової діяльності мало нагоду покращити загальний фінансовий результат, інші підприємства або не отримували інших доходів (№3, 4), або мали витрати, які у підсумку погіршили результат операційної діяльності. Схожу ситуацію маємо у групі середніх підприємств, тільки три підприємства мали нагоду покращити результати реалізації товарів за рахунок фінансових і інших доходів.

Під час проведення аналізу необхідно проаналізувати характер розвитку фінансових результатів підприємств торгівлі до оподаткування (табл. 3.5). Більшість підприємств торгівлі отримали прибуток, це 14 об'єктів, інші мають збитки різні за розміром і характером, так 2 середніх підприємства (№9 і 11) мають постійні збитки, 9 підприємств торгівлі (1 велике, 5 середніх і 3 малих) мають збитки протягом двох років досліджуваного періоду.

Наступним кроком проведемо аналіз рентабельності активів з динамікою майнового потенціалу, цей показник характеризує рівень реалізації майнового потенціалу на базі прибутку до оподаткування.

Результати аналізу надані у таблиці Б. 6., Б. 7 (Додаток Б), а їх підсумки відображені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Взаємозв'язок рентабельності активів з їх динамікою за групами підприємств торгівлі вибіркової сукупності

Група підприємств	Розподіл підприємств за рентабельністю активів (P_A) і їх динамікою (t_A)					
	2016		2017		2018	
	$P_A < 0;$ $t_A < 100\%$	$P_A > 0;$ $t_A < 100\%$	$P_A < 0;$ $t_A < 100\%$	$P_A > 0;$ $t_A < 100\%$	$P_A < 0;$ $t_A < 100\%$	$P_A > 0;$ $t_A < 100\%$
Великі	1	1	–	3	1	2
Середні	5	2	1	4	3	1
Малі	4	3	1	4	2	3
<i>Всього по виборці</i>	<i>10</i>	<i>6</i>	<i>2</i>	<i>11</i>	<i>6</i>	<i>6</i>

Джерело: розраховано автором за [56, 78, 224].

Підсумовуючі отримані данні, приходимо до висновку, що відсутній єдиний характер та стабільність при формуванні показника рентабельності активів для більшості підприємств торгівлі. Наприклад у в групі малих магазинів всі підприємства були збитковими, у групі середніх підприємств діяльність 5 із 7 збиткових об'єктів відбувалась на фоні скорочення майнового потенціалу, а у групі великих підприємств з 3 збиткових підприємств 2 нарощували обсяг майна у 2016 році.

За підсумками 2017 року, ситуація зазнала змін, тому що більшість великих підприємств отримала прибуток у порівнянні з 2016 роком, при цьому вартість активів для 33% підприємств торгівлі зменшилась. Очевидно, що при управлінні великими підприємствами торгівлі необхідно детально досліджувати склад їх активів для виявлення зайвого майна підприємства, яке заважає подальшому стратегічному розвитку.

Неприємна ситуація складається є у групі малих підприємств. Маємо чітку закономірність отримання збитків від усіх видів діяльності на фоні скорочення майнового стану при тому, що кількість підприємств даної групи за досліджуваний період постійно змінюється. Підприємствам цієї групи потрібно звернути увагу на оптимізацію операційної діяльності у напрямку раціонального використання ресурсів (трудових, фінансових, матеріально-технічних та інформаційних), асортиментну політику, організацію складського господарства та удосконалення торгово-технологічних процесів у середині підприємства торгівлі.

Таким чином, проведена оцінка результативності фінансово-господарської діяльності сукупності підприємств продовольчої торгівлі м. Харкова, дозволяє виявити можливості і напрямки розвитку системи управління кожного окремого підприємства торгівлі, дає інформацію про необхідність удосконалення і реструктуризації системи менеджменту кожного окремого підприємства, про диверсифікацію, проблеми взаємодії бізнес-процесів підприємств торгівлі.

Управління результативністю – це процес управління стратегією підприємства за допомогою повністю інтегрованої системи методологій поліпшення бізнесу. Управління результативністю включає методології, процеси, програмні засоби і системи управління діяльністю підприємства. Експерт сучасних систем управління вартістю і підвищенням результативності Г. Кокінз [122] у своїй книзі показує, як корпорації можуть використовувати інструменти управління результативністю: збалансована система показників, концепція «шість сигм» і процесно-орієнтоване управління, що дозволяють збирати дані, перетворювати і трансформувати їх в інформацію, корисну при прийнятті рішень.

У роботах з проблеми оцінки результативності процесів таких авторів, як Р. Гарднер, С. Т. Гура, Н. М. Зворикін, Е. М. Хохлов [45, 69, 95, 332], пропонуються наступні критерії оцінки результативності процесів: ступінь виконання планів у встановлені терміни, рівень відповідності продукції

вимогам, рівень продуктивності праці, ступінь задоволеності споживачів, розмір або динаміка прибутку, рівень виробничих відходів та ін. На основі визначення результативності за цими критеріями, підприємство має можливість удосконалювати бізнес-процеси і систему бізнес-процесів з подальшим контролем і аналізом виконання.

Таким чином, для того щоб управляти бізнес-процесами, необхідно вибрати і обґрунтувати кількісні критерії оцінки їх результативності, так як оцінка результативності є важливим елементом, яка дозволяє визначити рівень досягнення цілей бізнес-процесу, ступінь реалізації запланованих завдань і досягнення запланованих результатів, проводиться з метою вибору найбільш оптимального варіанту удосконалення діяльності.

У сучасних економічних словниках під критерієм розуміють ознаку, на підставі якої проводиться оцінка, визначення або класифікація чого-небудь [348]. Економіка, як і інші науки, існує і розвивається на основі спеціальних законів, які мають своє відображення в системі закономірностей та економічних категорій. Категорії у реально існуючій господарській діяльності знаходять своє відображення у показниках, які використовуються людством в управлінні господарською діяльністю, яка характеризується взаємозалежною системою показників, що є базою комплексного аналізу [342].

При відсутності спеціальних підтримуючих заходів, рівень показників результативності практично всіх бізнес-процесів має тенденцію до зниження. Питання, які пов'язані з результативністю бізнес-процесів підприємства, необхідно розглядати з двох точок зору. По-перше, зсередини, розглядаючи бізнес-процес як самостійну систему і віддаючи перевагу чинникам, які забезпечують його результативність. По-друге, ззовні, розглядаючи бізнес-процес як елемент більш складної системи – підприємства, при цьому необхідно звертати увагу, на фактори, які впливають на забезпечення результативності у масштабах підприємства.

Таким чином удосконалення бізнес-процесів є постійною діяльністю, яка включає підвищення продуктивності бізнес-процесу, скорочення часу або вартості бізнес-процесу з одночасним підвищенням його якості. Одним з ефективних інструментів удосконалення бізнес-процесів є бенчмаркінг, який представляє собою пошук підприємств, що мають кращі досягнення у тій чи іншій сфері діяльності, для їх детального дослідження. Дослідження кращих бізнес-процесів полягає у розгляді механізму функціонування даного процесу і порівнянні його показників з результатами аналогічного процесу свого підприємства. Знання, отримані при еталонному зіставленні, адаптуються і впроваджуються у власні бізнес-процеси.

Поняття «бенчмаркінг» у ряду економічних понять з'явилося порівняно недавно, зарубіжні словники трактують термін «benchmark» як «експертний стандарт, попередньо визначений зразок, який використовується у якості контрольного еталону або стандарту, за яким можна провести вимірювання або оцінку чого-небудь.

Використовуючи бенчмаркінг на підприємстві покращується управління виробничими і маркетинговими функціями, це відбувається у наслідок дослідження і впровадження на своєму підприємстві методів і технологій управління еталонними організаціями. Багато підприємств у всьому світі застосовують бенчмаркінг, використовуючи різні його форми. На відміну від простого виявлення відмінностей, яке не дає пояснень, як ці розходження подолати, бенчмаркінг дає можливість визначити причини відставання по окремим бізнес-процесам та вивести результати власної господарської діяльності на рівень еталонних підприємств. Активне залучення чужого досвіду дозволяє прискорити свій прогрес, скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати динаміку структури і вибір стратегії діяльності підприємства.

Виходячи з поставлених завдань, можна виділити два основних типи бенчмаркінгу: порівняльний і процесний.

Порівняльний бенчмаркінг – це залучення підприємств до процесу вимірювання результатів, оцінки та порівняння показників діяльності підприємства і рівня його розвитку. Інформація, яка збирається у процесі порівняльного бенчмаркінгу, може використовуватися для визначення можливостей удосконалення і / або встановлення стратегічних цілей. Рівні розвитку підприємств розглядаються в якості контрольних значень (бенчмарків). Бенчмарки також використовуються у формі індексів (наприклад, американський і європейський індекси споживчої задоволеності).

Процесний бенчмаркінг представляє собою пошук підприємств, які мають кращі досягнення у тій чи іншій сфері діяльності для детального дослідження бізнес-процесів. Дослідження зазвичай проводиться на підставі взаємної угоди сторін, яка регулюється бенчмаркінговим «Кодексом поведінки». У процесному бенчмаркінгу можна виділити два напрямки. По-перше, детальне вивчення даного процесу, а по-друге, вивчення факторів (методів, стратегій, підходів, інструментів), які сприяють поліпшенню процесу і підвищують його стійкість.

Основними причинами проведення бенчмаркінга є [19, 30, 367]:

- бенчмаркінг допомагає підприємствам зрозуміти і розвинути критичне ставлення до існуючих бізнес-процесів;
- бенчмаркінг дає імпульс активному процесу навчання в організації мотивації для змін і поліпшення;
- за допомогою бенчмаркінгу підприємство може відшукати нові джерела удосконалення і нові прийоми праці;
- за допомогою бенчмаркінгу визначаються нові еталони показників бізнес-процесів.

Таким чином, істотну роль у встановленні динаміки і тенденцій вимірювання і удосконалення результатів бізнес-процесів відіграє спосіб систематизації і аналізу даних, який передбачає використання певних інструментів і методів.

Підходи щодо оцінки результативності бізнес-процесів підприємства.

Будь-який бізнес-процес може бути охарактеризований за допомогою критеріїв результативності, які враховують різні види діяльності підприємства. У рамках сучасних концепцій менеджменту оцінка результативності процесів є першочерговим завданням, тому що вона виступає як внутрішня основа підприємства і дозволяє визначити наслідки будь-яких управлінських рішень.

Для вирішення завдання управління бізнес-процесами підприємства необхідно розробити відповідну методику, яка дозволить оцінити ступінь виконання цілей і завдань бізнес-процесів підприємства за допомогою системи критеріїв, які у сукупності описують різні аспекти діяльності підприємства. Незважаючи на велику кількість розробок щодо оцінки результативності процесів підприємства, до сих пір не вирішена наукова проблема щодо визначення методів та інструментів її дослідження і не визначена обґрунтована система критеріїв для її оцінки.

На думку багатьох авторів; [270, 280, 319 337] до найбільш відомих підходів щодо визначення результативності бізнес-процесів відносять: проведення внутрішніх аудитів, визначення відповідності виконання вимог нормативним документам, аналіз запланованих і виконаних заходів, оцінка витрат на функціонування процесу, визначення задоволеності зацікавлених сторін (табл. 3.7).

Проведення внутрішніх аудитів. Аудити застосовуються для визначення ступеня виконання вимог у системах менеджменту. Спостереження, які отримані у ході аудитів, використовуються для оцінки результативності системи і визначення можливостей для її поліпшення. Під час проведення аудиту перевіряється наскільки виконані цілі і вимоги регламентів бізнес-процесів.

Таблиця 3.7

Підходи до визначення результативності бізнес-процесів підприємства

№ з/п	Підходи	Суть та особливості застосування	Результати впровадження
1.	Проведення внутрішніх аудитів	Застосовуються для визначення ступеня виконання вимог у системах менеджменту. Спостереження, які отримані у ході аудитів, використовуються для оцінки результативності системи і визначення можливостей для її поліпшення. Під час проведення аудиту перевіряється наскільки виконані цілі і вимоги регламентів бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє підтвердити відповідність функціонування бізнес-процесу встановленим вимогам; – дозволяє визначити причини виявлених невідповідностей і підтвердити виконання коригувальних дій; – дозволяє визначити шляхи подальшого удосконалення бізнес-процесу
2.	Визначення відповідності виконання вимог нормативним документам	Підприємства у своїй діяльності змушені орієнтуватися на різні стандарти: міжнародні, національні, галузеві та внутрішні. Відповідно до цих стандартів керівники підприємств зобов'язані забезпечити наявність процедур, які відповідають вимогам цих стандартів. Ці вимоги зобов'язують проводити відповідні зміни у бізнес-процесах	– використання процесного підходу і відповідних еталонних моделей у значній мірі спрощує рішення задачі забезпечення відповідності вимогам стандартів
3.	Аналіз запланованих і виконаних заходів	Зіставляються фактичні показники діяльності із запланованими. Наприклад, Самородов В. А. у дисертаційній роботі пропонує методику оцінки результативності процесів системи менеджменту якості, яка заснована на критеріальному підході та інтегральній оцінці отриманих результатів по кваліметричній шкалі	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє виявляти невідповідності на рівні процесів; – дозволяє своєчасно розробляти заходи щодо постійного поліпшення системи менеджменту якості

продовження таблиці 3.7

№ з/п	Підходи	Суть та особливості застосування	Результати впровадження
4.	Оцінка витрат на функціонування бізнес-процесу	Результативність і ефективність процесів визначаються на основі показників результативності та ефективності процесу. Показники результативності характеризують ступінь досягнення мети процесу і запланованих результатів, а показники ефективності відображають, наскільки оптимізовані ресурси і усунені втрати при досягненні необхідного результату	– дозволяє визначити ефективність процесу, відношення результату до витрат і буде показником ефективності процесу; – даний підхід досить важко реалізувати на практиці, так як складно буде визначити прибуток підприємства, отриманий у результаті функціонування окремо взятого процесу
5.	Визначення задоволеності зацікавлених сторін	Проведення досліджень з приводу задоволеності дозволяє бачити і розуміти основні проблеми підприємства, на основі якого будуть розроблені необхідні коригувальні дії та заходи щодо підвищення якості бізнес-процесу	– дозволяє діагностувати та визначити основні проблеми підприємства; – дозволяє розробити і впровадити необхідні коригувальні дії та заходи щодо підвищення якості бізнес-процесів підприємства

Джерело: розроблено автором за [270, 280, 319 337].

Проведення внутрішніх аудитів дозволяє: підтвердити відповідність функціонування бізнес-процесу встановленим вимогам; визначити причини виявлених невідповідностей; підтвердити виконання коригувальних дій; визначити шляхи подальшого удосконалення бізнес-процесу.

Визначення відповідності виконання вимог нормативним документам.

У даний час багато підприємств у своїй діяльності змушені орієнтуватися на різні стандарти: міжнародні, національні, галузеві та внутрішні. Відповідно до цих стандартів керівники підприємств зобов'язані забезпечити наявність процедур, які відповідають вимогам цих стандартів. Ці вимоги зобов'язують проводити відповідні зміни у бізнес-процесах і забезпечувати впровадження в управління процедур, спрямованих на забезпечення якості виконання цих змін. Використання процесного підходу і відповідних еталонних моделей у значній мірі спрощує рішення задачі забезпечення відповідності вимогам стандартів. Моніторинг бізнес-процесів у рамках даної системи включає: впровадження в процеси таких контрольних функцій, які забезпечують відповідність фактичних дій і їх результатів затвердженим нормативним вимогам.

Аналіз запланованих і виконаних заходів. Під час виконання даного аналізу зіставляються фактичні показники діяльності із запланованими. Наприклад, В. А. Самородов у дисертаційній роботі [276] пропонує методіку оцінки результативності процесів системи менеджменту якості, яка заснована на критеріальному підході та інтегральній оцінці отриманих результатів по кваліметричній шкалі. Обчислення результативності процесу полягає у наступному:

- реєстрація фактичних значень показників процесів;
- визначення суми фактичних значень за кожним показником за певний період;
- визначення суми планових значень за кожним показником;
- визначення результативності процесу як відношення суми фактичних значень до суми планових значень по кожному показнику;

– оцінка результативності за кваліметричною шкалою значущості процесу (рис. 3.2):

– розробка коригувальних і / або запобіжних дій.

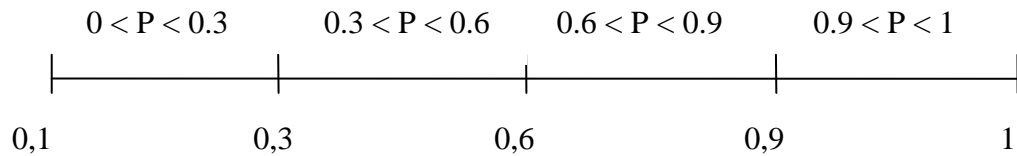


Рис. 3.2. Кваліметрична шкала значущості результативності процесу

Джерело: [276].

де: $P = 0$ – процес не функціонує і вимагає розробки;

$0 < P < 0,3$ – процес функціонує не результативно і вимагає втручання вищого керівництва;

$0,3 < P < 0,6$ – процес функціонує не результативно і вимагає розробки власником процесу значних коригувальних дій;

$0,6 < P < 0,9$ – процес функціонує результативно, але вимагає розробки власником процесу незначних коригувальних дій;

$0,9 < P < 1$ – процес функціонує результативно, але вимагає розробки власником процесу запобіжних дій;

$P = 1$ – процес функціонує результативно.

Дана методика оцінки результативності процесів дозволяє виявляти невідповідності на рівні процесів, своєчасно розробляти заходи щодо постійного поліпшення системи менеджменту якості. Однак, у методиці не враховані процеси, не пов'язані з менеджментом якості, але необхідні для сталого розвитку підприємства.

Оцінка витрат на функціонування бізнес-процесу. Даний підхід розглянутий у роботі Н. П. Тернавської [296], де результативність і ефективність процесів визначаються на основі показників результативності та ефективності процесу. Так показники ефективності відображають, кількість і вартість ресурсів витрачених для досягнення необхідного результату, а показники результативності характеризують ступінь

досягнення стратегічного завдання бізнес-процесу. Головним індикатором оцінки ефективності бізнес-процесу є економічні показники, як характеризують результативність і вимірюються у грошовому еквіваленті. Такі показники визначаються для кожного процесу окремо залежно від стратегічного завдання. В першу чергу необхідно створити процесну модель, визначити бізнес-процеси, а потім скласти кошторис витрат на бізнес-процеси. Для визначення потенційної ефективності бізнес-процесу, необхідно визначити вартість процесу і можливий прибуток на який розраховує підприємство у результаті перетворень. Різниця між потенційним прибутком і витратами і буде показником потенційної ефективності бізнес-процесу. Необхідно зазначити, показник ефективності збільшується пропорційно ефективності функціонування бізнес-процесів на підприємстві. Проте, даний підхід досить важко реалізувати на практиці, так як складно буде визначити прибуток підприємства, отриманий у результаті функціонування окремо взятого процесу.

Визначення задоволеності зацікавлених сторін. Проведення досліджень з приводу задоволеності дозволяє бачити і розуміти основні проблеми підприємства, на основі якого будуть розроблені необхідні коригувальні дії та заходи щодо підвищення якості бізнес-процесу.

Аналізуючи розглянуті підходи щодо визначення результативності бізнес-процесів підприємства, зупинимося на таких підходах як аналіз запланованих і виконаних заходів і визначення задоволеності зацікавлених сторін, так як, за допомогою цих підходів, можна визначити ступінь досягнення поставлених цілей і рівень виконання зобов'язань перед внутрішніми і зовнішніми споживачами за допомогою виконання їх вимог. Також у цих підходах передбачено на основі отриманих показників результативності, розробляти заходи щодо удосконалення процесів.

Разом з тим, необхідно дані підходи пропрацювати глибше за допомогою обґрунтованих інструментів, враховуючи при цьому характеристики бізнес-процесів.

3.2. Визначення критеріїв оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі

Підприємство є складним економічним об'єктом, який описується не одним критерієм, а сукупністю критеріїв різних властивостей. Оптимальні з точки зору оцінки і опису результатів бізнес-процесів критерії розробляються у рамках створення або перегляду робочих процедур і регламентів, планування заходів по досягненню стратегічних цілей підприємства. На основі вимог щодо оцінки динаміки змін і технічних можливостей задається періодичність вимірювання цих критеріїв. Важливо відзначити, що для забезпечення об'єктивності, достовірності оцінки необхідно використовувати кілька взаємопов'язаних критеріїв, які б характеризували різні аспекти господарської діяльності.

При виявленні критеріїв оцінки результативності бізнес-процесів, доцільно виходити з цілей процесів [34, 87, 263, 287], які розробляються з урахуванням стратегічних цілей підприємства, специфіки процесів, вимог споживачів до результатів бізнес-процесів. Мета бізнес-процесу – це виражений кількісно показник, до якого має прагнути власник бізнес-процесу шляхом управління та поліпшення процесу [301]. У кожного бізнес-процесу повинна бути мета, причому у одного бізнес-процесу їх може бути декілька.

Перш ніж, виявити критерії оцінки результативності та визначити способи моніторингу бізнес-процесів, необхідно сформулювати положення і регламентувати їх діяльність, які можна представити у вигляді послідовного етапу дій (рис. 3.3).

Перший етап – визначення стратегічних цілей і вимог споживачів є важливим етапом функціонування підприємств і полягає у розробці планів розвитку на довгострокову перспективу на основі максимального використання науково-технічного, виробничого і кадрового потенціалу. Втілення стратегічних планів багато у чому залежить від рівня розробки бізнес-процесів і управління ними. Як правило, підприємства ставлять

декілька цілей, які важливі для їх функціонування і розвитку. Мета – це не що інше, як декларація про необхідний результат, що має тимчасову, кількісну та якісну характеристику. При формулюванні цілей виникає необхідність описувати бажані кінцеві результати. Цілі дають основу для вибору складу робіт і критеріїв їх оцінки. Тому правильна постановка мети є ключем до ефективного управління. Критерії досягнення цілей дозволяють провести аналіз і визначити чи досягнуті цілі бізнес-процесу чи ні.

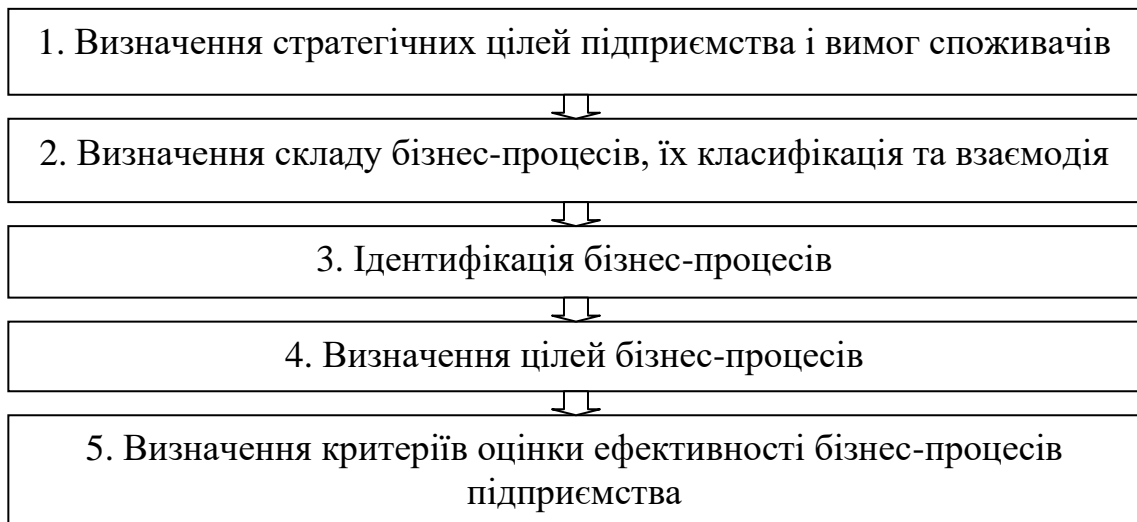


Рис. 3.3. Етапи визначення критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства

Джерело: розроблено автором.

Мета будь-якого підприємства прибуток, а засіб досягнення мети – створення для себе стійких переваг над конкурентами. Це означає, що компанія повинна приносити прибуток і задовольняти тим самим короткострокові потреби своїх інвесторів, а у перспективі – зберігати завойовані позиції на ринку і робочі місця для своїх співробітників. Одночасно необхідно підтримувати високий рівень задоволеності споживачів, пропонуючи їм високоякісні товари та послуги [3].

Робота щодо досягнення стратегічних цілей підприємства ведеться у наступних напрямках: технічної політики (витрати на дослідження і розробку нових продуктів); потенціалу конкурентоспроможності (зниження витрат виробництва, завоювання нових ринків); інвестиційної політики (розміри

капіталовкладень та їх спрямування); кадрової політики (забезпечення трудовими ресурсами, їх оплата та навчання); вирішення соціальних питань [49].

Другий етап. Визначення складу бізнес-процесів, їх класифікація та взаємодія. Підприємства здійснюють від 6 до 40 різних бізнес-процесів [149, 317], для того щоб ефективно управляти ними необхідно визначити їх склад. Класифікація бізнес-процесів сприяє упорядкованості бізнес-процесів, а визначення взаємозв'язків між ними необхідно для побудови процесної моделі підприємства і розгляду її властивостей, а також для удосконалення системи управління підприємством і забезпечення належної якості проміжних і підсумкових результатів бізнес-процесів.

Вивчаючи роботи з управління бізнес-процесами, прийшли до висновку, що не існує стандартного переліку бізнес-процесів, підприємству слід самому визначати їх склад, який необхідний для випуску конкурентоспроможної продукції, яка відповідає вимогам споживачів. Цей склад повинен відображати специфіку виробництва і ведення бізнесу підприємства. При вирішенні цього завдання спочатку визначаються основні бізнес-процеси, потім допоміжні або забезпечуючі і на останок бізнес-процеси менеджменту (управління).

На основі аналізу були визначені наступні групи бізнес-процесів [49, 53, 83, 97, 118, 260]:

– основні бізнес-процеси підприємств торгівлі: аналіз ринку і потреб споживачів, розробка асортиментної політики та управління асортиментом, управління закупівлями і логістика, управління складуванням та зберіганням товару, управління технологічними операціями, управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів, управління після продажним та гарантійним обслуговуванням;

– допоміжні або забезпечуючі бізнес-процеси підприємств торгівлі: управління трудовими ресурсами, управління інформаційними ресурсами, управління фінансовими і просторовими ресурсами, управління матеріально-

технічними ресурсами, управління комунікаційними зв'язками, управління поліпшенням та змінами, управління скаргами та прокламаціями;

– бізнес-процеси менеджменту (управління) підприємств торгівлі: управління якістю продукції та послуг, організація системи управління підприємством, розробка стратегії розвитку підприємства, розробка маркетингової стратегії підприємства, дослідження та моніторинг бізнес-процесів, система оцінки задоволеності зацікавлених сторін, управління технічним та санітарним станом.

Поділ на групи не є обов'язковим, але може бути використаний для кращого розуміння діяльності, яка приносить додану вартість кінцевого продукту і діяльності, яка безпосередньо не приносить доданої вартості, але без якої підприємству не обійтися. Між бізнес-процесами повинен бути налагоджений обмін інформацією, що у підсумку покращує взаємодію між ними. Це набуває особливої важливості у випадку інтеграції бізнес-процесів у неперервне виробництво, коли результат одного бізнес-процесу є ресурсом для іншого. Отже, взаємодія бізнес-процесів відбувається через входи і виходи.

Третій етап. Ідентифікація бізнес-процесів. При ідентифікації бізнес-процесів описуються наступні характеристики: функції бізнес-процесів, порядок виконання дій у вигляді алгоритму; власник бізнес-процесу, вхідні та вихідні потоки і вимоги до них; постачальники і споживачі бізнес-процесів; ресурси. Всі бізнес-процеси мають наступні відмінні один від одного характеристики:

– власник бізнес-процесу – посадова особа, яка несе відповідальність за хід і результати бізнес-процесу, організацію роботи команди і управління ресурсами для реалізації бізнес-процесу;

– ресурси – це персонал, приміщення, обладнання, матеріали, транспорт, зв'язок, фінанси, документація;

– входи бізнес-процесу – продукція, інформація, які у результаті функціонування бізнес-процесу перетворюються у виходи;

– виходи бізнес-процесу – продукція, інформація або послуга з заданими параметрами, яка отримана у результаті функціонування бізнес-процесу;

– параметри бізнес-процесу – характеристики, за якими можна оцінювати результативність та ефективність бізнес-процесу та досягнення запланованих цілей;

– постачальник – суб'єкт, який надає входи для бізнес-процесу;

– споживач – споживач результатів бізнес-процесу, ступінь задоволеності якого, призначена для оцінки результативності. Споживачами виходів найчастіше є інші бізнес-процеси підприємства, тим самим створюються так звані «продуктові» зв'язки.

Четвертий етап. Визначення цілей бізнес-процесів. У процесі функціонування підприємства за рахунок виконання процесів здійснюється досягнення стратегічних цілей. Для кожного бізнес-процесу повинні бути визначені цілі, досягнення яких визначається отриманням конкретних результатів. Стійкість розвитку підприємства пов'язана з оцінкою рівня досягнення мети, визначенням розміру незадоволених і потенційних потреб.

При формуванні цілей бізнес-процесів окрім стратегічних цілей підприємства необхідно враховувати наступні аспекти: можливості бізнес-процесу, які обумовлені використанням технології перетворення вхідних потоків; наявні у розпорядженні бізнес-процесу ресурси; вимоги внутрішніх і зовнішніх споживачів до якості виходів; баланс цілей бізнес-процесу з цілями інших бізнес-процесів. Нижче сформульовані цілі бізнес-процесів на основі стратегічної мети підприємства торгівлі і специфіки бізнес-процесів, вони були визначені нами у другому розділі дисертації і зображені на рисунку 2.6.

Основні бізнес-процеси підприємств торгівлі:

1. *Аналіз ринку і потреб споживачів* – це процес систематичного збору, обробки, аналізу і надання інформації про стан ринку і розвиток підприємства з метою виявлення можливостей підприємства щодо

досягнення та утримання конкурентних переваг на ринку [308]. Цілі бізнес-процесу: створення інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень і тим самим зниження рівня невизначеності [309].

2. *Розробка асортиментної політики та управління асортиментом* – діяльність по створенню широкого асортименту товарів і послуг підприємства торгівлі високої якості, який задовольнить потреби споживачів і суспільства. Цілі бізнес-процесу: створення широкого товарного асортименту; підвищення якості товарів та послуг; удосконалення технічного рівня виробництва; забезпечення стабільності показників якості продукції.

3. *Управління закупівлями і логістика* – це процес з придбання товарів, продукції, сировини та інших матеріальних цінностей. Цілі бізнес-процесу: якісне і надійне забезпечення підрозділів підприємства торгівлі товарами, сировиною та матеріальними ресурсами, необхідними для фінансово-господарської діяльності підприємства торгівлі.

4) *Управління складування та зберігання товару* – це процес з складування та зберігання товарів, сировини та інших матеріальних цінностей. Цілі бізнес-процесу: якісне і надійне зберігання товарів, сировини та інших матеріальних цінностей з метою запобігання фінансових втрат підприємства торгівлі і своєчасне забезпечення підприємства необхідними товарними ресурсами.

5. *Управління технологічними операціями* – сукупність взаємопов'язаних торгово-технологічних процесів перетворення сировини і матеріалів у готову продукцію або послугу, яка задовольняє потреби суспільства і людини [58, 157]. Цілі бізнес-процесу: підвищення рентабельності продукції; виготовлення продукції відповідно до вимог споживачів і нормативних вимог, дотримання плану виробництва.

6. *Управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів* – це діяльність з реалізації товарів та обслуговування споживачі, або доставки якісної продукції у потрібне місце і у потрібний час. Мета бізнес-процесу: забезпечення максимальної ефективності бізнес-процесу

реалізації товарів та послуг на основі обґрунтованого вибору організаційних форм і методів збутової діяльності, орієнтованих на досягнення намічених кінцевих результатів [345].

7. Управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням споживачів – це післяпродажне та гарантійне обслуговування проданих товарів та перевірка відповідності якості продукції встановленим вимогам. Мета бізнес-процесу: своєчасне післяпродажне та гарантійне обслуговування та отримання повної та достовірної інформації про якість продукції, з метою попередження неполадок і відхилень, які можуть призвести до порушень вимог споживачів [171].

Допоміжні або забезпечуючі бізнес-процеси підприємств торгівлі:

1. *Управління трудовими ресурсами* – це сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, які забезпечують максимальне використання його інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства [303]. Цілі бізнес-процесу: підвищення кваліфікації персоналу, скорочення плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності персоналу роботою на підприємстві.

2. *Управління інформаційними ресурсами* – це діяльність пов'язана зі збором, обробкою і постачанням інформації до керівництва підприємства торгівлі. Мета бізнес-процесу: сприяння виконанню функцій планування, організації, контролю і процесу управління у цілому за рахунок надання повної і достовірної інформації у встановлені терміни.

3. *Управління фінансовими ресурсами* – це діяльність з управління грошовими коштами, фінансовими ресурсами у процесі їх формування, розподілу і використання з метою отримання оптимального кінцевого результату [150]. Мета бізнес-процесу: забезпечення зростання добробуту підприємства у поточному та довгостроковому періоді.

4. *Управління матеріально-технічними ресурсами* – це діяльність з управління матеріально-технічними ресурсами у процесі їх формування, розподілу і використання з метою отримання оптимального кінцевого

результату [150]. Мета бізнес-процесу: забезпечення матеріально-технічними ресурсами підприємство торгівлі у поточному та довгостроковому періоді.

5. *Управління комунікаційними зв'язками* – це діяльність, яка полягає у роботі зі споживачами, контактними аудиторіями і місцевими органами влади. [346]. Мета бізнес-процесу: високий рівень обслуговування споживачів, який охоплює сукупність логістичних параметрів (термін доставки, кількість виконаних замовлень, тривалість циклу обслуговування, час очікування).

6. *Управління поліпшеними та змінами* – це діяльність пов'язана з визначення ступеня задоволеності керівництва підприємства торгівлі поліпшенням та змінами, які відбуваються на ньому. Мета бізнес-процесу: отримання і аналіз достовірної інформації для прийняття рішень, щодо прискорення проведення змін.

7. *Управління скаргами та прокламаціями* – це діяльність з розгляду, аналізу скарг, які надходять від споживачів і розробки заходів щодо усунення причин невідповідностей з подальшим аналізом виконання. Мета бізнес-процесу: збереження лояльності і довіри клієнтів на основі оперативного регулювання конфліктних ситуацій зі споживачами.

Бізнес-процеси управління підприємств торгівлі:

1. *Управління якістю продукції та послуг* – це діяльність, яка пов'язана з управлінням якістю продукції та послуг підприємства торгівлі [83]. Цілі бізнес-процесу: підвищення якості продукції та послуг підприємства, підвищення рівня задоволеності споживачів.

2. *Організація системи управління підприємством* – діяльність по формуванню ефективної організаційної структури управління підприємством торгівлі. Мета бізнес-процесу: створення ефективної організаційної структури управління підприємством торгівлі, яка б відповідала вимогам, щодо мінімальної кількості фахівців у системі управління з їх максимально віддачею (продуктивність праці), прийняття управлінських рішень менеджерами всіх рівнів при чітко визначених повноваженнях і

відповідальності та досягнення високої майстерності у сфері професійної діяльності підприємства торгівлі [49].

3. *Розробка стратегії розвитку підприємства.* Стратегічне планування полягає у визначенні головних цілей діяльності підприємства, ця діяльність орієнтована на визначення намічених кінцевих результатів з урахуванням засобів досягнення поставлених цілей [12]. Мета бізнес-процесу: розробка стратегічних планів і показників розвитку підприємства на плановий період на основі комплексного наукового обґрунтування проблем.

4. *Розробка маркетингової стратегії підприємства* – це діяльність, орієнтована на задоволення потреб споживачів при одночасному досягненні переваг над конкурентами шляхом створення продукції з кращими споживчими параметрами або встановлення більш низької ціни [303]. Мета бізнес-процесу: пристосування діяльності підприємства до ринкових умов з урахуванням позиції продукції на ринку, рівня витрат на дослідження ринку, комплексу заходів щодо форсування збуту [49, 136].

5. *Дослідження та моніторинг бізнес-процесів* – безперервний процес збору, обробки, оцінки і підготовки рішень, спрямований на досягнення цілей і завдань бізнес-процесів. Мета бізнес-процесу: своєчасне виявлення невідповідностей у бізнес-процесах.

6. *Система оцінки задоволеності зацікавлених сторін* – це діяльність пов'язана з визначенням ступеня задоволеності зацікавлених сторін якістю продукції і діяльністю підприємства. Мета бізнес-процесу: отримання і аналіз достовірної інформації для прийняття рішень, спрямованих на задоволення вимог і запитів споживачів.

7. *Управління технічним та санітарним станом* – це діяльність, яка полягає в управлінні технічним та санітарним станом підприємства торгівлі. Мета бізнес-процесу: відповідність санітарного і технічного стану підприємства вимогам контролюючих органів та усунення або мінімізація ризику для співробітників та інших зацікавлених сторін, пов'язаних з діяльністю підприємства торгівлі.

П'ятий етап. Виявлення критеріїв оцінки результативності бізнес-процесів підприємства. Число критеріїв залежить від змісту процесу, цілей процесу та інших факторів. Зміст критеріїв для кожного процесу індивідуальний [231]. Після того, як сформульовані цілі бізнес-процесів, розробляються критерії оцінки їх результативності (табл. 3.8-3.11).

Таблиця 3.8

Критерії оцінки результативності основних бізнес-процесів підприємств торгівлі

Процес	Критерії оцінювання
1. Аналіз ринку і потреб споживачів	<ul style="list-style-type: none"> – ступінь виконання цілей з аналізу ринку; – ступінь виконання цілей з аналізу потреб споживачів; – рівень визначення потреб і побажань споживачів; – рівень задоволеності споживачів; – рівень урахувань змін на ринку та потреб споживачів; – рівень виконання маркетингових досліджень згідно з планом; – ступінь точності прогнозу збуту; – ступінь відповідності витрат на аналіз і погодження розбіжностей між вимогами до продукції; – рівень використання керівництвом результатів маркетингових досліджень під час підготовки і прийняття рішень
2. Розробка асортиментної політики та управління асортиментом	<ul style="list-style-type: none"> – рівень розробки концепції та плану продукту/послуги; – ступінь розробки, створення і оцінки прототипів продуктів/послуг; – рівень удосконалення існуючих продуктів/послуг; – ефективності виробництва нових або змінених продуктів/послуг; – рівень продажу відповідної продукції/послуги; – ступінь відповідності тимчасових витрат на розробку нової продукції/послуги; – відповідність результатів проектування або розробки встановленим вимогам (кількість зауважень до продукції/послуги)
3. Управління закупівлями і логістика	<ul style="list-style-type: none"> – рівень планування і одержання необхідних ресурсів для фінансово-господарської діяльності; – ефективність створення продукту надання послуги; – своєчасність поставки товарів на підприємство; – рівень управління процесом постачання і реалізації товарів; – рівень відповідності закуплених матеріалів установленим вимогам; – ступінь виконання плану закупівлі
4. Управління складуванням та зберіганням товару	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність управління запасами на підприємстві; – ступінь забезпечення якості і кількості товарів при зберіганні; – рівень ідентифікації та планування ресурсів для задоволення вимог зі зберігання конкретного товару; – ефективність забезпечення зберігання товарів; – планування та виконання поточного ремонту складських приміщень; – рівень управління процесом складування і зберігання товарів; – ступінь документування та здійснення моніторингу статусу замовлень товарів на складі

продовження таблиці 3.8

Процес	Критерії оцінювання
5. Управління технологічними операціями-	<ul style="list-style-type: none"> – рівень планування й одержання необхідних ресурсів; – ступінь розробки вимог щодо кваліфікації персоналу; – ступінь виконання плану реалізації товарів/послуг за періодами; – рівень відповідності реалізованої продукції вимогам споживачів; – рівень виконання вимог щодо безпеки та якості реалізованих товарів/послуг; – ступінь задоволеності товаром/послугою споживачами; – рівень продукції, за якою в процесі експлуатації споживачем не проводилися доопрацювання
6. Управління процесом реалізації товарів і обслуговування споживачів	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність позиціонування продуктів/послуг на сегментах споживчого ринку; – рівень виконання плану реалізації товарів/послуг; – рівень виконання договорів поставки; – відсутність претензій споживачів щодо якості і терміну збереження продукції
7. Управління після продажним та гарантійним обслуговуванням споживачів	<ul style="list-style-type: none"> – рівень післяпродажного обслуговування; – швидкість реагування на запити споживачів; – відсутність виявлених невідповідностей щодо гарантійного обслуговування; – рівень відповідності післяпродажного обслуговування методикам контролю; – рівень забезпечення засобами моніторингу та вимірювання; – рівень проведення контролю у повному обсязі відповідно до документації

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 3.9

Критерії оцінки результативності допоміжних бізнес-процесів підприємств торгівлі

Процес	Критерії оцінювання
1. Управління трудовими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність розробки і реалізація стратегій щодо трудових ресурсів підприємства; – рівень розвитку і навчання персоналу; – рівень задоволеності персоналу роботою на підприємстві; – рівень плинності кадрів; – ступінь відповідності рівня кваліфікації персоналу, щодо вимог підприємства; – рівень забезпечення підприємства персоналом; – рівень дотримання трудового законодавства; – рівень управління продуктивністю праці, здійснення матеріального і морального стимулювання персоналу; – ступінь забезпечення здоров'я і задоволеності персоналу

Процес	Критерії оцінювання
2. Управління інформаційними ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність планування управління інформаційними ресурсами підприємства; – рівень розробки і розгортання системи підтримки підприємства; – рівень впровадження системної безпеки і контролю на підприємстві; – ступінь управління збереженням і пошуком даних; – рівень управління операціями в мережі на підприємстві; – ступінь управління інформаційними послугами; – забезпечення розподіленого доступу до інформації та комунікацій підприємства; – оцінка і аудит якості інформації; – рівень достовірності інформації; – рівень дотримання термінів подачі інформації
3. Управління фінансовими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність управління фінансовими ресурсами; – періодичність формування фінансових звітів; – періодичність проведення внутрішнього аудиту; – ефективність податкової політики підприємства; – рівень коефіцієнту фінансової автономії; – рівень коефіцієнту фінансової залежності; – рівень коефіцієнту фінансового ризику; – рівень коефіцієнту поточної заборгованості; – рівень коефіцієнту рентабельності
4. Управління матеріально-технічними ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> – періодичність придбання та продаж основних засобів; – ефективність управління устаткуванням та обладнанням; – рівень управління матеріально-технічними ризиками; – рівень забезпечення підприємства торгово-технологічними приміщеннями; – рівень виконання плану модернізації і заміни устаткування; – рівень автоматизації торгово-технологічних процесів на підприємстві; – рівень результативності роботи устаткування
5. Управління комунікаційними зв'язками	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення обміну інформацією з власниками підприємства; – рівень управління відносинами з місцевими органами влади; – рівень будівництва взаємин з кредитними та фінансовими установами; – ступінь розробки програми PR; – рівень управління відносинами із споживачами та контактними аудиторіями; – ступінь управління правовими й етичними питаннями
6. Управління поліпшеннями та змінами	<ul style="list-style-type: none"> – визначення показників для проведення аудиту підприємства; – порівняльний аналіз діяльності підприємства з конкурентами; – поліпшення процесів і систем управління на підприємстві; – ступінь виконання коригуючих дій за результатами внутрішнього аудиту; – кількість невідповідностей, що повторюються
7. Управління скаргами та прокламаціями	<ul style="list-style-type: none"> – рівень повторюваних скарг; – терміни розгляду скарг; – ступінь задоволеності товаром/послугою споживачами; – ступінь задоволеності споживачів роботою підприємства

Джерело: розроблено автором.

Критерії оцінки результативності бізнес-процесів управління підприємств
торгівлі

Процес	Критерії оцінювання
1. Управління якістю продукції та послуг	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність впровадження системи якості на підприємстві; – періодичність проведення контролю системи якості на підприємстві; – відсутність скарг на якість товарів та послуг підприємства; – ступінь виконання плану заходів щодо підвищення якості продукції/послуги; – ступінь реалізації політики підприємства в області якості; – ступінь відповідності системи менеджменту якості вимогам стандарту ISO серії 9000
2. Організація системи управління підприємством	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність функціонування організаційної структури управління підприємством; – кількість рівнів ієрархії та функціональних підрозділів; – ступінь виконання плану діяльності підприємства; – швидкість проходження інформації між різними рівнями ієрархії підприємства; – ефективність системи зворотного зв'язку; – рівень виконання рішень і дій за результатами аналізу підприємства керівництвом; – рівень адекватності, надійності і достатності інформації для аналізу; – ступінь адекватності отриманих у результаті аналізу даних і прийнятих рішень
3. Розробка стратегії розвитку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність системи моніторингу зовнішнього середовища підприємства; – рівень визначення концепції бізнесу і стратегії підприємства; – рівень розробки місії та ранжирування цілей підприємства; – ступінь розробки організаційної структури і системи взаємин між організаційними одиницями; – розробка планів у визначені терміни; – рівень адекватності планових показників
4. Розробка маркетингової стратегії підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – рівень визначення слабких місць у пропозиції продуктів/послуг підприємства; – ступінь ідентифікації інновацій, які в змозі забезпечити потреби споживачів; – ступінь визначення реакції споживачів на альтернативні та конкуруючі пропозиції; – частка ринку та рівень конкурентоспроможності підприємства
5. Дослідження та моніторинг бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> – ступінь проведення дослідження і моніторингу процесів відповідно до плану; – періодичність проведення моніторингу бізнес процесів на підприємстві; – рівень виконання програми моніторингу бізнес процесів на підприємстві; – рівень проведення моніторингу якості проведення бізнес процесів; – результати повторної перевірки бізнес процесів (кількість повторно визнаних невідповідностей)

Процес	Критерії оцінювання
6. Система оцінки задоволеності зацікавлених сторін	<ul style="list-style-type: none"> – ступінь задоволеності споживачів товарами та послугами підприємства; – ступінь задоволеності постачальників; – ступінь задоволеності державних органів влади та місцевих органів самоврядування; – ступінь задоволеності жителів, які проживають поблизу підприємства; – своєчасне надання підрозділам підприємства повної і достовірної інформації
7. Управління технічним та санітарним станом	<ul style="list-style-type: none"> – рівень захисту будівель і конструкцій від руйнівних впливів; – рівень управління станом приміщень; – стан управління робочим станом обладнання; – рівень управління технічним станом підприємства; – рівень управління санітарним станом підприємства; – ступінь захисту довкілля від забруднення; – рівень впровадження ресурсозберігаючих заходів; – ступінь забезпечення дотримання норм природоохоронного законодавства

Джерело: розроблено автором.

Для отримання достовірної інформації про функціонування бізнес-процесів необхідно визначити способи моніторингу. Під моніторингом розуміється методика і система спостережень за станом певного бізнес-процесу, яка дає можливість спостерігати за ним у розвитку, оцінювати, оперативно виявляти результати впливу різних чинників [163].

Кожен з обраних критеріїв оцінки результативності повинен знайти відображення у системі планування і звітності підрозділів, щоб не виникало такої ситуації, при якій підрозділи звітують по одним формам, а критерії оцінки результативності розраховуються окремо спеціальним відділом. Якщо критерії оцінки результативності не закладені у плани підрозділів і не контролюються через звіти, то вони не є орієнтирами у діяльності, а тому і не дотримуються. Важливо, щоб інформація надходила до єдиного центру, це підвищує її достовірність і скорочує витрати на використання системи критеріїв результативності.

Як зазначив Я.В.Кирилишен «правильно організований моніторинг бізнес-процесів дозволяє: визначати недоліки бізнес-процесів, де найбільш

ймовірна поява вузьких місць і перебоїв у роботі; визначати ті місця бізнес-процесів, де існують потенційні можливості для економії часу і зниження витрат; перевіряти, чи дійсно можливості бізнес-процесів точно відповідають обсягу роботи, яку потрібно виконати; перевіряти дотримання запланованого часу виконання операцій бізнес-процесів; перевіряти відповідність реального рівня витрат при виконанні бізнес-процесів у відповідність до запланованого; переконатись, що для виконання бізнес-процесів було заплановано потрібну кількість ресурсів» [111].

Таблиця 3.11

Критерії оцінки результативності бізнес-процесів розвитку підприємств
торгівлі

Процес	Критерії оцінювання
1. Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління	<ul style="list-style-type: none"> – рівень впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління за функціональними підрозділами підприємства; – періодичність впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління; – сертифікація постачальників інноваційних і комунікаційних технологій управління на підприємство; – рівень виконання плану щодо впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління; – ступінь ідентифікації і планування ресурсів для впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління; – рівень системи інформаційної підтримки впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління; – оцінка результатів впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління
2. Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	<ul style="list-style-type: none"> – періодичність впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій; – рівень впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій за функціональними підрозділами; – ступінь ідентифікації і планування ресурсів для впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій; – рівень системи інформаційної підтримки впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій; – оцінка системи проведення внутрішнього аудиту щодо впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій; – оцінка результатів впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій

Процес	Критерії оцінювання
3. Модернізація магазинів (торговельного залу, підсобних та складських приміщень, торгово-технологічного обладнання)	<ul style="list-style-type: none"> – періодичність проведення модернізації магазину; – ступінь розробки і керування планами щодо проведення модернізації магазину; – ступінь ідентифікації і планування ресурсів для проведення модернізації магазину; – рівень системи інформаційної підтримки проведення модернізації магазину; – рівень виконання плану щодо проведення модернізації магазину; – оцінка результатів проведення модернізації магазину
4. Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів	<ul style="list-style-type: none"> – періодичність впровадження сучасних методів продажу товарів; – ступінь розробки і керування планами щодо впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів; – ступінь ідентифікації і планування ресурсів для впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів; – рівень виконання плану щодо впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів; – оцінка результатів впровадження сучасних методів продажу товарів
5. Впровадження програми розвитку навколишнього середовища, безпеки та здоров'я персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – рівень забруднення навколишнього середовища; – ступінь відповідності вимогам законодавства з питань довкілля; – рівень забезпечення обов'язкового соціального страхування працівників від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання; – рівень виконання санітарно-гігієнічних норм; – ступінь виконання вимог пожежної безпеки; – рівень відповідності робочих місць вимогам охорони праці

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, результативність бізнес-процесів підприємства оцінюється на основі виявлених критеріїв, які відображають економічні, технічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства торгівлі. Основною характеристикою використання критеріїв, безсумнівно, повинно бути досягнення позитивного результату. Систему критеріїв необхідно періодично переглядати для підвищення ефективності її використання та достовірного відображення результативності діяльності підприємства.

3.3. Науково-методичний підхід до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі

Створення системи управління підприємством торгівлі на основі процесного підходу є складним інноваційним проектом, спрямованим на підвищення ефективності загального менеджменту підприємства. Очікувана результативність може бути досягнута при грамотному управлінні [40].

На основі вивчення робіт в області оцінки та підвищення результативності бізнес-процесів, було визначено, що немає науково обґрунтованої методики оцінки, яка охоплює всі бізнес-процеси підприємства торгівлі. Є методики оцінки результативності процесів систем менеджменту, більшість з яких розроблено стосовно до системи менеджменту якості та інструменти щодо підвищення результативності процесів, які не пов'язані між собою. Тим часом, у зв'язку з впровадженням процесного підходу на підприємствах торгівлі, необхідна комплексна методика оцінки та підвищення результативності всіх бізнес-процесів, що охоплює різні сфери діяльності підприємства торгівлі.

У зв'язку з цим нами розроблений науково-методичний підхід до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі. Суть науково-методичного підходу полягає у наступному: на основі виявлених критеріїв визначається результативність бізнес-процесів і системи бізнес-процесів підприємства торгівлі. Ця частина оцінки включає дев'ять етапів. Якщо показники результативності бізнес-процесів нижче допустимої норми то пропонується використовувати інструмент щодо удосконалення бізнес-процесів – бенчмаркінг, який включає сім етапів. Оцінка результативності та бенчмаркінг можуть застосовуватися і як самостійні інструменти для оцінки та удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі (рис. 3.4).

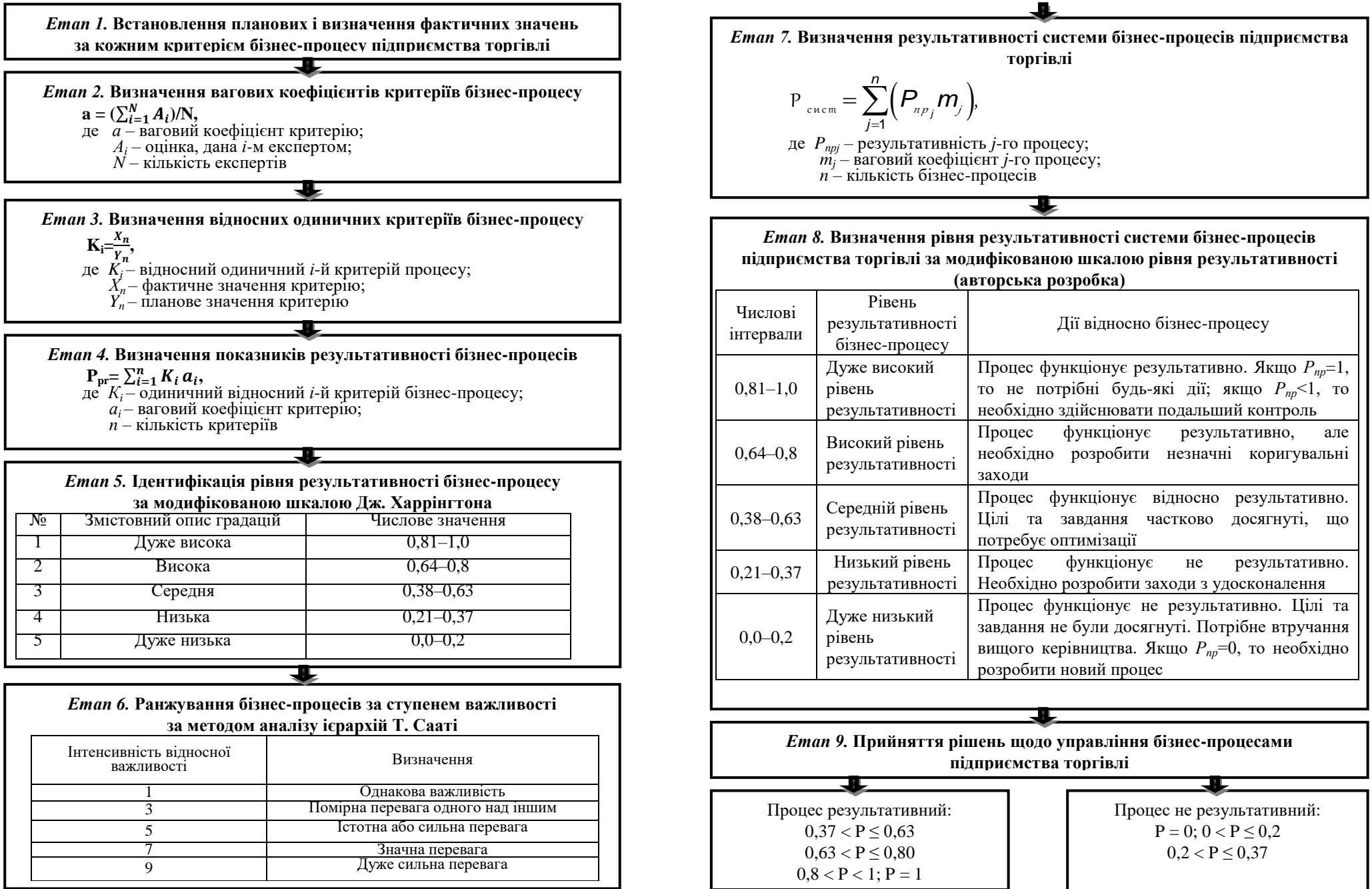


Рис. 3.4. Науково-методичний підхід до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі
 Джерело: розроблено автором.

Оцінка рівня результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі:

1. Встановлення планових і визначення фактичних значень за кожним критерієм бізнес-процесу підприємства торгівлі.
2. Визначення вагових коефіцієнтів критеріїв бізнес-процесу.
3. Визначення відносних одиничних критеріїв бізнес-процесу.
4. Визначення показників результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі.
5. Ідентифікація рівня результативності бізнес-процесу за модифікованою шкалою Дж. Харрінгтона.
6. Ранжування бізнес-процесів за ступенем важливості за методом аналізу ієрархій Т. Сааті.
7. Визначення результативності системи бізнес-процесів підприємства торгівлі.
8. Ідентифікація рівня результативності системи бізнес-процесів за модифікованою шкалою Дж. Харрінгтона.
9. Прийняття рішень щодо управління бізнес-процесами підприємства торгівлі:
 - а) процес результативний: якщо $P=1$ або знаходиться в інтервалах $0,37 < P \leq 0,63$; $0,63 < P \leq 0,8$; $0,8 < P < 1$.
 - б) процес не результативний: якщо $P=0$ або знаходиться в інтервалах $0 < P \leq 0,2$; $0,2 < P \leq 0,37$.

У розгорнутому вигляді перша частина науково-методичного підходу оцінки рівня результативності виглядає наступним чином:

Етап 1. Встановлення планових і визначення фактичних значень за кожним критерієм бізнес-процесу підприємства торгівлі. Для кожного критерію (табл. 3.12-3.15) на початку звітної періоду встановлюються планові значення. Фактичні значення визначаються в кінці періоду за підсумками отриманих результатів (табл. 3.12). Періоди проведення оцінки результативності залежать від специфіки бізнес-процесу і можуть бути щомісячні, щоквартальні, піврічні. Правильно обраний період оцінки на

основі зіставлення фактичних і планових значень критеріїв дозволяє не тільки своєчасно виявити невідповідності в бізнес-процесі, а й попередити їх появу.

Таблиця 3.12

Виявлення фактичних і планових значень критеріїв по процесу

Найменування критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію
Критерій 1	X_1	Y_1
Критерій 2	X_2	Y_2
....
Критерій N	X_n	Y_n

Джерело: [327].

Етап 2. Визначення вагових коефіцієнтів критеріїв бізнес-процесу.

Вагові коефіцієнти визначаються експертним методом, для цього використовується метод «нарад» («комісій», «круглого столу»). Це традиційний експертний метод, який передбачає проведення наради або дискусії з метою створення єдиного колективного рішення щодо проблеми, яка вирішується. Використовуючи метод «нарад», експерти може не тільки генерувати власні ідеї, а також критикувати ідеї інших, чого не можна робити використовуючи метод «мозкового штурму». У підсумку жвавої дискусії нівелюється можливість прийняття помилкового рішення.

У якості експертів можуть виступати власники бізнес-процесів, керівники підрозділів, провідні фахівці, технологи та інші фахівці. Сутність ранжування полягає у групуванні критеріїв за ступенем переваги певної ознаки, у якості якої виступає можливість найбільшого впливу на досягнення цілей бізнес-процесу і вимог споживачів. Експертів надається весь набір критеріїв процесу, і він вибирає найважливіший з них. Потім експерт визначає найкращий варіант з решти, і так далі, поки всі оцінювані критерії не будуть згруповані.

Перевагою даного методу є простота його реалізації. Однак на нараді може бути прийнято помилкова думка одного з учасників в силу його авторитету, службового становища, наполегливості або ораторських здібностей. Щоб цього не сталося, необхідно розрахувати середнє значення оцінки думок експертів за формулою (3.1):

$$a = (\sum_{i=1}^N A_i) / N, \quad (3.1)$$

де a – ваговий коефіцієнт критерію;

A_i – оцінка, дана i -м експертом;

N – кількість експертів.

Етап 3. Визначення відносних одиничних критеріїв.

Обчислюються відношення між фактичними і плановими значеннями по кожному критерію за формулою (3.2):

$$K_i = \frac{X_n}{Y_n}, \quad (3.2)$$

де K_i – відносний одиничний i -й критерій процесу;

X_n – фактичне значення критерію;

Y_n – планове значення критерію.

Етап 4. Визначення показників результативності бізнес-процесів підприємства. Після того як визначені відносні одиничні критерії бізнес-процесу і вагові коефіцієнти, визначається інтегральний показник результативності бізнес-процесу методом зваженої суми оцінок критеріїв за формулою (3.3).

$$P_{pr} = \sum_{i=1}^n K_i a_i, \quad (3.3)$$

де K_i – одиничний відносний i -й критерій бізнес-процесу;

a_i – ваговий коефіцієнт критерію;

n – кількість критеріїв.

Етап 5. Ідентифікація рівня результативності бізнес-процесу за модифікованою шкалою Дж. Харрінгтона. Розраховані за формулою (3.3) інтегральні показники результативності бізнес-процесів величини знаходяться у інтервалі від 0 до 1, тому їх необхідно якісно трактувати для

визначення коригувальних дій щодо управління бізнес-процесами. У зв'язку з цим у якості основи для інтерпретації показників необхідно використовувати порівняльну шкалу.

Порівняльні шкали використовуються для визначення порядку переваги альтернатив, наприклад важливості, терміновості. Очевидно, що при проведенні аналізу дослідники часто стикаються з проблемою визначення показників, оцінки яких мають суб'єктивний характер. Експерти рекомендують застосовувати вербально-числові шкали у подібних випадках. Використання вербально-числових шкал дозволяє визначити ступінь інтенсивності будь-якої властивості, яка має суб'єктивний характер з високою долею вірогідності. До складу особливого типу порівняльних шкал входять числові градації з описом відповідних значень. Найбільш відома і широко застосовується на практиці шкала Дж. Харрінгтона (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Шкала Дж. Харрінгтона

№	Змістовний опис градацій	Числове значення
1	Дуже висока	0,81 – 1,0
2	Висока	0,64 – 0,8
3	Середня	0,38 – 0,63
4	Низька	0,21 – 0,37
5	Дуже низька	0,0 – 0,2

Джерело: [328, 329]

Шкалу Харрінгтона можна застосовувати для оцінки різних показників якісного характеру, тому що вона має універсальне значення і може у відповідних модифікаціях використовуватися у різних сферах народного господарства. Нижче наведені приклади практичного застосування шкали Харрінгтона.

У роботі Е. А. Бубнова, Д. А. Скороходова [33] розглянуто застосування розміщення на шкалі вхідної інформації про стан об'єкта з використанням функції бажаності Харрінгтона у інформаційних системах.

Показано що розміщення на шкалі вхідної інформації є відповідальний етап обробки інформації, якість проведення якого визначає подальше ефективне функціонування програмного забезпечення усієї інформаційної підтримки. Перевагами такого підходу є, по-перше, відносна простота, по-друге, більш точний облік ступеня інтенсивності прояву ознак станів операційних пристроїв (у порівнянні з лінійним підходом) при перерахунку величин апостеріорних ймовірностей.

У роботі Е. В. Камишнікова [104] запропоновано формування універсальної шкали оцінки рівня економічної безпеки підприємства на основі узагальненої функції бажаності Харрінгтона, застосування якої дозволить порівнювати результати оцінки економічної безпеки об'єктів, що відрізняються за різними ознаками.

У статті Х. А. Фасхієва і О. В. Попової [311] показано визначення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства методом теорії бажаності. У даній методиці кількісний показник спочатку суб'єктивно переводиться у якісний, а потім за шкалою Харрінгтона знову у кількісний. Якщо підприємство має абсолютно неприйнятний критерій за яким-небудь показником, то йому присвоюється нульове значення функції бажаності. У такому випадку якщо приватна функція бажаності дорівнює нулю рівень конкурентоспроможності також дорівнює нулю.

Слід зазначити, що значення шкали Дж. Харрінгтона полягає у тому, що вона підсилює елемент колегіальності у процесі прийняття складних рішень, а також використовуючи інтуїцію і колективну генерацію ідей, дозволяє знаходити нові, оригінальні рішення проблем, до яких не можна прийти за допомогою тільки логічних міркувань.

На основі вищевикладеного, для індифікації результатів оцінки результативності бізнес-процесів розроблено шкалу визначення дій відповідно до рівня результативності (табл. 3.14), яка розроблена з урахуванням робіт [129, 260, 276].

Шкала дій відповідно до рівня результативності бізнес-процесів
підприємства

Числові інтервали	Рівень результативності бізнес-процесу	Дії відносно бізнес-процесу
0,81–1,0	Дуже високий рівень результативності	Процес функціонує результативно. Якщо $P_{np}=1$, то не потрібні будь-які дії; якщо $P_{np}<1$, то необхідно здійснювати подальший контроль
0,64–0,8	Високий рівень результативності	Процес функціонує результативно, але необхідно розробити незначні коригувальні заходи
0,38–0,63	Середній рівень результативності	Процес функціонує відносно результативно. Цілі та завдання частково досягнуті, що потребує оптимізації
0,21–0,37	Низький рівень результативності	Процес функціонує нерезультативно. Необхідно розробити заходи з удосконалення
0,0–0,2	Дуже низький рівень результативності	Процес функціонує нерезультативно. Цілі та завдання не були досягнуті. Потрібне втручання вищого керівництва. Якщо $P_{np}=0$, то необхідно розробити новий процес

Джерело: розроблено автором за [328, 329].

Етап 6. Ранжування бізнес-процесів за ступенем важливості за методом аналізу ієрархій Т. Сааті. Оскільки процеси по-різному впливають на досягнення стратегічних цілей-підприємства їх необхідно ранжувати за ступенем важливості. З цією метою автором використаний метод аналізу ієрархій (МАІ) Т. Сааті [272], в основі якого лежать парні порівняння бізнес-процесів за дев'ятибальною шкалою. Аналіз ситуації вибору рішення в МАІ нагадує процедури і методи аргументації, які використовуються на інтуїтивному рівні. Цей метод відноситься до класу критеріальних і займає особливе місце, завдяки тому, що він отримав виключно широке поширення і активно застосовується.

Метод аналізу ієрархій абсолютно універсальний інструмент, який застосовується для прийняття та впровадження управлінських рішень практично у всіх сферах економіки і на різних рівнях ієрархії управління. Список застосувань методу досить різноманітний, МАІ може успішно використовуватися для вирішення простих завдань, проте його ефективність проявляється при пошуку вирішення складних проблем, які вимагають

системного підходу і залучення великої кількості експертів. Метод аналізу ієрархій доцільно застосовувати щодо вирішення таких проблем [272]:

- проблема багатокритеріального вибору. Вибір однієї альтернативи з наявного набору альтернатив на основі деяких критеріїв;
- ранжування. Багатокритеріальне упорядкування заданої множини альтернатив;
- визначення пріоритетів альтернатив і критеріїв у задачах багатокритеріального вибору;
- розподіл ресурсів. Розподіл ресурсів між альтернативами із заданої множини;
- порівняльний аналіз. Розробка рекомендацій щодо оптимізації внутрішніх процесів підприємства на основі успішного досвіду конкурентів;
- управління якістю. Аналіз різних аспектів якості та шляхи поліпшення якості;
- розробка стратегії, спрямованої на зменшення негативного впливу глобальної зміни клімату;
- прийняття рішення щодо місця розташування офшорних підприємств.

Крім того, необхідно відзначити, що цей метод набуває дедалі більшого поширення при визначенні видів маркетингових досліджень, сценаріїв розвитку міста, оцінки різних комерційних ризиків [307]. Метод аналізу ієрархій включає у себе процедури синтезу множинних суджень, отримання пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень. Такий підхід щодо вирішення проблеми вибору виходить з природної здатності людей думати логічно і творчо, визначати події і встановлювати відносини між ними [17].

При використанні даного методу парних порівнянь при ранжируванні бізнес-процесів, проводиться їх порівняння між собою. Для фіксації результату порівняння пари альтернатив використовується шкала наступного типу (табл. 3.15). Також при ранжуванні можуть використовуватися і проміжні числа (2, 4, 6, 8).

Шкала відносної важливості альтернатив

Інтенсивність відносної важливості	Визначення
1	Однакова важливість
3	Помірна перевага одного над іншим
5	Істотна або сильна перевага
7	Значна перевага
9	Дуже сильна перевага

Джерело: [272]

Для реалізації даного методу необхідна експертна комісія, формування складу якої залежить від: кваліфікації експертів, конкретної ситуації прийняття рішення, можливості організаторів експертизи залучити для роботи висококваліфікованих фахівців, можливості фахівців взяти участь в роботі експертної комісії. При оцінці якостей експерта необхідно враховувати його професійні знання, досвід діяльності та ефективність роботи у складі експертних комісій.

Експертна група формується з провідних фахівців, які мають великий досвід роботи. Пропонується у якості експертів використовувати фахівців, які професійно займаються управлінською діяльністю, які повинні займати постійну посаду і бути наділені повноваженнями приймати управлінські рішення. Це можуть бути власники бізнес-процесів, керівники підрозділів, заступники директора з різних напрямків діяльності підприємства.

Експерти попарно порівнюють бізнес-процеси між собою. Результат парних порівнянь записується у таблиці у вигляді простих дробних чисел. Далі проста дріб переводиться у десятинні. Потім розраховуються суми по кожному рядку, які нормуються таким чином, щоб їх сума у свою чергу дорівнювала 1. При використанні методу Сааті, отримані таким чином нормовані суми, приймаються у якості вагових коефіцієнтів.

Даний метод має наступні переваги при вирішенні задачі ранжування бізнес-процесів:

– відсутність необхідності постійно тримати у полі зору всі бізнес-процеси, що дозволяє експерту сконцентрувати увагу на конкретному завданні: наскільки процес 1 перевершує процес 2 або поступається йому;

– при зміні кількості бізнес-процесів (додаванні, зменшенні або заміні одних процесів іншими) порівняно піддаються тільки нові пари або викреслюються рядки і стовпці матриці, відповідні вилученим процесам, що призводить до утворення мінору матриці. Отримані результати попередніх опитувань зберігаються, що у свою чергу не потребує повного оновлення матриці [124]. Унаслідок цього слід очікувати більш точних результатів.

Етап 7. Ідентифікація результативності системи бізнес-процесів підприємства торгівлі. Після того, як визначені показники результативності та вагові коефіцієнти усіх бізнес-процесів підприємства торгівлі, визначається результативність системи бізнес-процесів за формулою (3.4):

$$P_{\text{сист}} = \sum_{j=1}^n (P_{npj} m_j), \quad (3.4)$$

де P_{npj} – результативність j -го процесу;

m_j – ваговий коефіцієнт j -го процесу;

n – кількість бізнес-процесів.

Етап 8. Оцінка рівня результативності системи бізнес-процесів за модифікованою шкалою Харрінгтона. Після визначення показника результативності бізнес-процесів, визначається рівень результативності системи за спеціально розробленою шкалою визначення дій відповідно до рівня результативності (табл. 3.16).

При виникненні відхилень, в залежності від їх ступеня значимості, можливі наступні варіанти закономірних проявів результативності [119, 334]. При незначних відхиленнях (0,81–1,0) результативність бізнес-процесу порушується на невелику величину від запланованої. Це означає, що бізнес-процес досить тривалий час може ефективно функціонувати без застосування

спеціальних заходів для усунення причини подібних відхилень. У випадках, якщо відбулося значне відхилення (0,0–0,37), необхідне прийняття відповідних заходів у вигляді розробки бізнес-процесів, коригувальних дій та інших заходів, спрямованих на відновлення необхідного рівня результативності. У цьому випадку необхідно прийняття відповідних заходів у вигляді розробки бізнес-процесів, коригувальних дій та інших заходів.

Таблиця 3.16

Шкала рівня результативності системи бізнес-процесів підприємства

Числові інтервали	Рівень результативності бізнес-процесу	Дії відносно бізнес-процесу
0,81–1,0	Дуже високий рівень результативності	Процес функціонує результативно. Якщо $P_{np}=1$, то не потрібні будь-які дії; якщо $P_{np}<1$, то необхідно здійснювати подальший контроль
0,64–0,8	Високий рівень результативності	Процес функціонує результативно, але необхідно розробити незначні коригувальні заходи
0,38–0,63	Середній рівень результативності	Процес функціонує відносно результативно. Цілі та завдання частково досягнуті, що потребує оптимізації
0,21–0,37	Низький рівень результативності	Процес функціонує нерезультативно. Необхідно розробити заходи з удосконалення
0,0–0,2	Дуже низький рівень результативності	Процес функціонує нерезультативно. Цілі та завдання не були досягнуті. Потрібне втручання вищого керівництва. Якщо $P_{np}=0$, то необхідно розробити новий процес

Джерело: розроблено автором за [327, 328]

Етап 9. Прийняття рішень щодо управління бізнес-процесами підприємства торгівлі. Після визначення показників результативності бізнес-процесів і системи в цілому, яка показують ступінь виконання запланованих заходів, досягнення поставлених цілей, приймаються рішення щодо удосконалення діяльності. Власники бізнес-процесів приступають до розробки коригувальних або запобіжних дій, заходів щодо поліпшення з подальшим контролем і аналізом виконання. Сутність коригувальних та запобіжних дій полягає у виявленні істотних або потенційних невідповідностей, оцінці значущості невідповідностей, дослідженні причин невідповідностей, розробці та реалізації заходів щодо усунення причин невідповідностей та оцінці ефективності вжитих заходів.

Якщо проблема нескладна, а зовнішні і внутрішні чинники ясні і керовані, процес прийняття рішень може бути досить простий і швидкий. У цьому випадку після з'ясування проблемної ситуації приймається рішення, яке має на цю ситуацію прямий вплив і приводить систему (керований об'єкт) у стан, що відповідає заданому. Якщо проблемна ситуація не така очевидна, а її рішення неоднозначне, то процес прийняття рішень вимагає визначення етапів і методів вирішення [249].

Інтерпретацію інтегрального показника результативності бізнес-процесів (системи) запропоновано здійснювати з використанням шкали Дж. Харрінгтона. Слід враховувати, що запропоновані межі зон рівнів результативності є досить умовними. Тому важливо проводити аналіз зміни інтегрального показника результативності у динаміці, що дозволить сформулювати обґрунтовані висновки про зміни, які впливають на результативність підприємства і траєкторію його розвитку.

Таким чином, розраховані показники результативності бізнес-процесів і системи бізнес-процесів у цілому дозволяють отримати дані про ступінь досягнення цілей бізнес-процесів, про задоволеність зацікавлених сторін, про якість продукції, про вплив підприємства торгівлі на соціально-економічний розвиток регіону, про зусилля підприємства у галузі продовольчої безпеки і соціального менеджменту. Інформація про результативність є основою для аналізу системи з боку керівництва, повинна використовуватись для оперативного контролю бізнес-процесів, перегляду документації і процедур, періодичного перегляду політики і цілей, аналізу і удосконалення підприємства торгівлі, інформування персоналу і зацікавлених сторін.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

У результаті проведеного у розділі III дослідження були отримані наступні висновки і пропозиції:

1. Визначено, що результативність бізнес-процесу – це ступінь досягнення цілей бізнес-процесу і рівень задоволеності внутрішніх і зовнішніх споживачів. Обґрунтовано, що для ефективного управління бізнес-процесами необхідно проводити оцінку результативності, яка включає комплекс дій та дозволяє виявити динаміку і тенденції зміни показників у часі, які характеризують результати економічної, управлінської та соціальної діяльності.

2. Із метою визначення ефективності системи управління було проведено оцінку результативності фінансово-господарської діяльності підприємств торгівлі м. Харкова. Для цього відібрано сукупність 30 підприємств роздрібною торгівлі різних за розмірами, але однакових за регіональною ознакою і товарною спеціалізацією. Результати розрахунку статистичних показників по групах вибіркової сукупності підприємств торгівлі показали, що виділені групи є якісно однорідними за торговельною площею, і тому загально групові тенденції у формуванні необхідних економічних показників, що становитимуть аналітичну базу дослідження, будемо вважати вірогідними.

3. У ході дослідження виявлено недоліки у фінансово-господарській діяльності підприємств роздрібною торгівлі, проблеми взаємодії бізнес-процесів на кожному конкретному підприємстві торгівлі, визначено перспективні напрями розвитку системи управління кожного підприємства торгівлі, що в підсумку дає інформацію про необхідність удосконалення та реструктуризації системи менеджменту кожного підприємства. Доведено необхідність проведення диверсифікації бізнес-активності та фінансово-господарської діяльності кризових підприємств торгівлі.

4. Встановлено, що управління результативністю – це управління стратегією підприємства торгівлі за допомогою повністю інтегрованої системи методологій поліпшення бізнесу. Управління результативністю включає методології, процеси, програмні засоби і системи управління діяльністю підприємства. Доведено, що для управління результативністю бізнес-процесів підприємства торгівлі потрібно вибрати й обґрунтувати кількісні критерії оцінки їх результативності, оскільки оцінка результативності є важливим елементом, що дозволяє визначити рівень досягнення цілей бізнес-процесу, ступінь реалізації запланованих завдань і досягнення запланованих результатів та проводиться з метою вибору оптимального варіанта вдосконалення діяльності.

5. Враховуючи результати дослідження, обґрунтовано та систематизовано критерії оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі на основі науково-практичного підходу, які сформульовані відповідно до цілей бізнес-процесів і в комплексі відображають економічні, технічні, екологічні, соціальні аспекти діяльності підприємства торгівлі. Оцінка результативності бізнес-процесів за цими критеріями дозволяє виявляти проблеми і своєчасно приймати управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності підприємства торгівлі.

6. Запропоновано інструментарій для визначення рівня результативності бізнес-процесів і їх ранжування на основі використання числової шкали і методу аналізу ієрархій з метою отримання найбільш достовірного значення показника результативності системи бізнес-процесів підприємства торгівлі. У якості основи для інтерпретації показників була обрана, обґрунтована і модифікована вербально-числова шкала Дж. Харрінгтона, яка дозволяє визначати рівні результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів і описувати виділені градації. Для визначення вагових коефіцієнтів бізнес-процесів використаний метод аналізу ієрархій Т. Сааті, в основі якого лежать парні порівняння бізнес-процесів за дев'ятибальною шкалою.

7. Розроблено науково-методичний підхід до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі. Запропоновано використовувати інструментарій для визначення рівня результативності бізнес-процесів підприємства і їх ранжування на основі використання числової шкали Дж. Харрінгтона. Шкала Дж. Харрінгтона дозволяє визначити рівні результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів, які потрапляють в числові інтервали. В роботі запропоновано використання методу аналізу ієрархій з метою отримання найбільш достовірного значення показника результативності системи управління бізнес-процесами підприємства.

8. Розроблений науково-методичний підхід дозволяє визначати рівні результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів і описувати виділені градації, що в підсумку сприяє прийняттю адекватних і ефективних управлінських рішень з управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. А також, дозволяє проводити оцінку бізнес-процесів підприємства відповідно досягнутого внутрішнього рівня (результативність бізнес-процесів) і галузевого та світового рівнів (бенчмаркінг бізнес-процесів).

Основні результати дослідження за розділом III опубліковані у працях [182, 191, 192, 193, 196, 198, 199, 215, 216, 218, 381, 383].

РОЗДІЛ IV

ЕМПІРИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

4.1. Оцінювання результативності бізнес-процесів інтегрованої системи менеджменту підприємства торгівлі

На торговельному підприємстві ТОВ «Укр-Трейд» визначено 26 бізнес-процесів, які функціонують відповідно до вимог стандартів щодо інтегрованої систем менеджменту підприємства, документованих процедур і стандартів організації. Модель бізнес-процесів підприємства торгівлі представлена на рисунку 4.1.

Оцінка рівня результативності бізнес-процесів торговельного підприємства ТОВ «Укр-Трейд» проводилася за розробленим науково-методичним підходом з використанням виявлених критеріїв (параграф 3.3) за наступні періоди: друге півріччя 2018 р, перше і друге півріччя 2019 року. Нижче наведені результати оцінки результативності бізнес-процесів за друге півріччя 2019 року. Інформація по плановим показникам критеріїв взята з планів заходів підприємства і підрозділів. Інформація за фактичними даними отримана з наступних підрозділів підприємства торгівлі: системи менеджменту якості, звітів з внутрішнього аудиту інтегрованої системи менеджменту, функціонування системи соціального та етичного менеджменту.

Перший-четвертий етапи. Оцінка результативності бізнес-процесів підприємства. Дані етапи передбачають встановлення планових, визначення фактичних значень за кожним критерієм і встановлення значення кожного критерію всередині процесу. Для визначення показників результативності процесів були взяті розроблені в параграфі 3.2. критерії. Для кожного критерію на початку звітної періоду власниками бізнес-процесів, встановлюються планові значення.

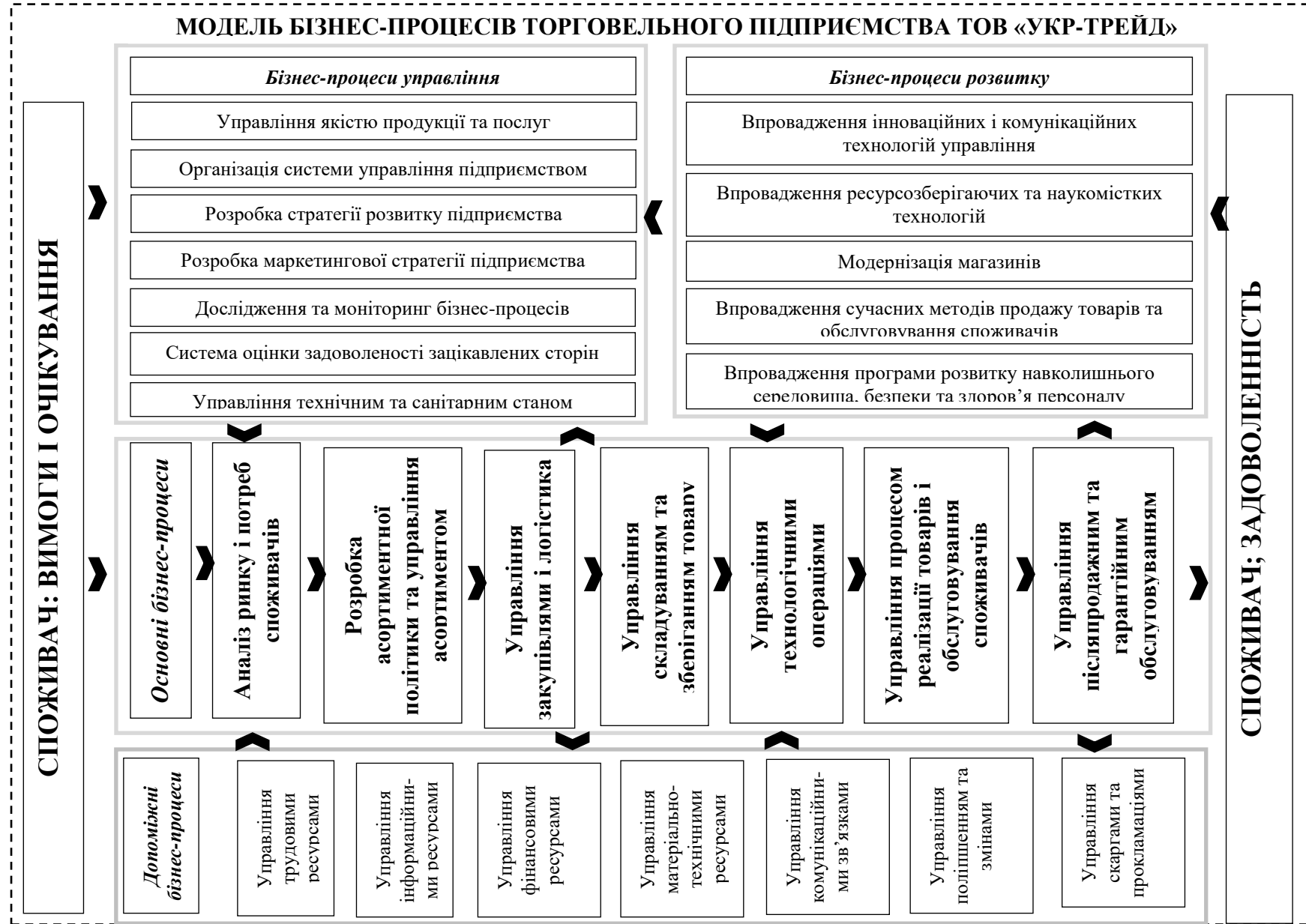


Рис. 4.1. Модель бізнес-процесів торговельного підприємства ТОВ «Укр-Трейд»
 Джерело: розроблено автором.

Фактичні значення визначаються у кінці періоду (1 раз в півріччя) на основі результатів внутрішніх аудитів, аналізу функціонування систем. Значимість критеріїв визначається експертним методом наступними співробітниками: власниками бізнес-процесів, начальником відділу інтегрованої системи менеджменту підприємства і провідними фахівцями за видами діяльності. Результативність бізнес-процесів визначається за формулою (3.3), показник K_i розраховується за формулою (3.2).

Оцінка результативності бізнес-процесу I «Аналіз ринку і потреб споживачів» (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Аналіз ринку і потреб споживачів»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Ступінь виконання цілей з аналізу ринку	20	28	0,15
2	Ступінь виконання цілей з аналізу потреб споживачів	18	27	0,15
3	Рівень визначення потреб і побажань споживачів	20	22	0,1
4	Ступінь виміру задоволення споживачів	33	39	0,15
5	Моніторинг змін на ринку та потреб споживачів	39	50	0,15
6	Рівень виконання маркетингових досліджень згідно з планом	19	30	0,05
7	Ступінь точності прогнозу збуту	18	30	0,1
8	Ступінь відповідності витрат на аналіз і погодження розбіжностей між вимогами до продукції	20	30	0,1
9	Рівень використання керівництвом результатів маркетингових досліджень під час підготовки і прийняття рішень	20	20	0,05

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр1}} = 20/28 * 0,15 + 18/27 * 0,15 + 20/22 * 0,1 + 33/39 * 0,15 + 39/50 * 0,15 + 19/30 * 0,05 + 20/30 * 0,1 + 20/30 * 0,1 + 0,05 = 0,75$$

Бізнес-процес має високий рівень результативності але необхідно розробити незначні коригувальні дії, які спрямовані на досягнення цілей на

основі чіткого формулювання цілей, розробки планів досягнення цих цілей, контролю, аналізу та оцінки результатів роботи, коригування результатів відповідно до запланованих показників. Необхідно враховувати, що цілі торговельного підприємства повинні володіти рядом характеристик, які іноді називають критеріями якості поставлених цілей. Правильно поставлена мета визначає критерії для її ідентифікації, таким чином, показуючи ступінь досягнення мети. Широко відомим у даний час є метод SMART (Specific Measurable Achievable Realistic Timely) [120].

Метод SMART являє собою сукупність принципів цілепокладання, де:

- S (specific). Цілі повинні бути точно визначені та описані.
- M (measurable). Цілі повинні піддаватися кількісній оцінці.
- A (achievable). Цілі повинні бути такими, що можна досягти.
- R (result-oriented). Цілі мають бути орієнтованими на результат.
- T (time). Для кожної мети має бути зазначено час досягнення.

Оцінка результативності бізнес-процесу 2 «Розробка асортиментної політики та управління асортиментом» (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Розробка асортиментної політики та управління асортиментом»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Рівень розробки концепції та плану продукту/ послуги	12	14	0,2
2	Ступінь розробки, створення і оцінки прототипів продуктів/послуг	8	10	0,15
3	Рівень удосконалення існуючих продуктів/ послуг	11	12	0,15
4	Ефективності виробництва нових або змінених продуктів/послуг	15	18	0,1
5	Рівень продажу відповідного продукту /послуги	20	20	0,1
6	Ступінь відповідності тимчасових витрат на розробку нової продукції/послуги	10	10	0,15
7	Відповідність результатів проектування або розробки встановленим вимогам (кількість зауважень до продукції/послуги	10	10	0,15

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр2}}=12/14*0,2+8/10*0,15+11/12*0,15+15/18*0,1+0,1+0,15+0,15=0,91$$

Бізнес-процес має дуже високий рівень результативності, вимагає подальшого контролю. Вважаємо за доцільне додати лише невеликі рекомендації, щодо розробки технологічного завдання на нову кулінарну продукцію. Для підтвердження окремих вимог до продукції, у тому числі вимог безпеки, охорони здоров'я та навколишнього середовища, а також оцінки загального рівня продукції. Для розрахунку рівня витрат сировини на одиницю продукції необхідно використовувати розрахунково-аналітичний метод [227], при якому норми витрат сировини розробляються на основі прогресивних показників використання сировини. Основною вихідною інформацією при розрахунку норм витрат сировини і матеріалів є:

- технологічні карти;
- нормативи витрат матеріалів на одиницю продукції, маси або інших параметрів;
- нормативи відходів і витрат.

Оцінка результативності бізнес-процесу 3 «Управління закупівлями і логістика» (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Управління закупівлями і логістика»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Рівень планування і одержання необхідних ресурсів для фінансово-господарської діяльності	11	14	0,15
2	Ефективність перетворення ресурсів у продукцію/послугу	19	20	0,15
3	Своєчасність поставки товарів на підприємство	31	32	0,2
4	Рівень управління процесом постачання і реалізації товарів	22	25	0,15
5	Рівень відповідності закуплених матеріалів установленим вимогам	10	10	0,2
6	Ступінь виконання плану закупівлі	10	10	0,15

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр3}}=11/14*0,15+19/20*0,15+31/32*0,2+22/25*0,15+0,2+0,15=0,94$$

Бізнес-процес має дуже високий рівень результативності, потребує подальшого контролю.

Оцінка результативності бізнес-процесу 4 «Управління складуванням та зберіганням товару» (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Управління складуванням та зберіганням товару»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Ефективність управління запасами на підприємстві	20	24	0,15
2	Ступінь забезпечення якості і кількості товарів при зберіганні	19	22	0,15
3	Рівень ідентифікації та планування ресурсів для задоволення вимог зі зберігання конкретного товару	28	33	0,15
4	Ефективність забезпечення зберігання товарів	25	29	0,15
5	Планування та виконання поточного ремонту складських приміщень	5	10	0,15
6	Рівень управління процесом складування і зберігання товарів	10	10	0,15
7	Ступінь документування та здійснення моніторингу статусу замовлень товарів на складі	10	10	0,1

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр4}} = 20/24 * 0,15 + 19/22 * 0,15 + 28/33 * 0,15 + 25/29 * 0,15 + 5/10 * 0,15 + 0,15 + 0,1 = 0,84$$

Бізнес-процес має високий рівень результативності але необхідно розробити незначні коригувальні діє. Вважаємо за доцільне додати лише невеликі рекомендації, щодо розробки запобіжних дій у частині вибору надійних постачальників товарів та сировини, від яких залежить своєчасність і терміновість постачання товарів на склад торговельного підприємства. Для цього необхідно розробити і затвердити наступні критерії, за якими буде проводитися оцінка постачальників [128]: час роботи на ринку; взаємодія з клієнтами; наявність сертифікатів відповідності; ціна; наявність широкого асортименту додаткових послуг, починаючи від доставки, закінчуючи повним юридичним супроводом; відгуки у ЗМІ.

Оцінка результативності бізнес-процесу 5 «Управління технологічними операціями» (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Управління технологічними операціями»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Рівень планування й одержання необхідних ресурсів	9	34	0,15
2	Ступінь розробки вимог щодо кваліфікації персоналу	17	50	0,15
3	Ступінь виконання плану реалізації товарів/послуг за періодами	9	22	0,15
4	Рівень відповідності реалізованої продукції вимогам споживачів	18	47	0,15
5	Рівень виконання вимог щодо безпеки та якості реалізованих товарів/послуг	5	10	0,15
6	Ступінь задоволеності товаром /послугою споживачами	3	10	0,15
7	Рівень продукції, за якою в процесі експлуатації споживачем не проводилися доопрацювання	3	10	0,1

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр5}} = 9/34 * 0,15 + 17/50 * 0,15 + 9/22 * 0,15 + 18/47 * 0,15 + 5/10 * 0,15 + 3/10 * 0,15 + 3/10 * 0,1 = 0,36$$

Бізнес-процес має низький рівень результативності і потребує значних дій щодо удосконалення:

– поділ технологічного процесу на ряд етапів, що дозволить організувати виробництво за принципом окремих підпроцесів, виділяючи при цьому контрольні точки;

– визначення осіб, відповідальних за проведення партій через весь ланцюжок виробничого процесу. При цьому передбачається, що даний фахівець несе повну відповідальність за якість партії перед відділом збуту, який буде потім реалізовувати продукцію підприємства за ціною відповідної якості [283].

Більш детально коригувальні заходи надані у параграфі 4.3.

Оцінка результативності бізнес-процесу 6 «Управління процесом реалізації товарів і обслуговування споживачів» (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Управління процесом реалізації товарів і обслуговування споживачів»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Ефективність позиціонування продуктів/ послуг на сегментах споживчого ринку	33	35	0,2
2	Рівень обробки замовлень споживачів	29	30	0,2
3	Рівень виконання плану реалізації товарів/послуг	41	44	0,2
4	Рівень виконання договорів поставки	38	39	0,2
5	Відсутність претензій споживачів щодо термінів поставок і збереження продукції	10	10	0,2

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр6}}=33/35*0,2+29/30*0,2+41/44*0,2+38/39*0,2+0,2=0,96$$

Бізнес-процес має дуже високий рівень результативності вимагає подальшого контролю.

Оцінка результативності бізнес-процесу 7 «Управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням» (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Рівень післяпродажного обслуговування	50	54	0,2
2	Швидкість реагування на запити споживачів	49	51	0,15
3	Відсутність виявлених невідповідностей щодо гарантійного обслуговування	31	33	0,15
4	Рівень відповідності післяпродажного обслуговування методикам контролю	28	35	0,15
5	Рівень забезпечення засобами моніторингу та вимірювання	10	10	0,15
6	Рівень проведення контролю у повному обсязі відповідно до документації	10	10	0,2

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр7}}=50/54*0,2+49/51*0,15+31/33*0,15+28/35*0,15+0,15+0,2=0,94$$

Бізнес-процес має дуже високий рівень результативності потребує подальшого контролю.

Оцінка результативності бізнес-процесу 8 «Управління трудовими ресурсами» (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Управління трудовими ресурсами»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Ефективність розробки і реалізація стратегій щодо трудових ресурсів підприємства	61	64	0,15
2	Рівень розвитку і навчання персоналу	44	47	0,15
3	Рівень задоволеності персоналу роботою на підприємстві	11	12	0,15
4	Рівень плинності кадрів	38	39	0,1
5	Ступінь відповідності рівня кваліфікації персоналу, щодо вимог підприємства	50	55	0,1
6	Рівень забезпечення підприємства персоналом	10	15	0,1
7	Рівень дотримання трудового законодавства	44	44	0,05
8	Рівень управління продуктивністю праці, здійснення матеріального і морального стимулювання персоналу	20	22	0,1
9	Ступінь забезпечення здоров'я і задоволеності персоналу	30	30	0,1

Джерело: розроблено автором.

$$P_{np8} = 61/64 * 0,15 + 44/47 * 0,15 + 11/12 * 0,15 + 38/39 * 0,1 + 50/55 * 0,1 + 10/15 * 0,1 + 0,05 + 0,1 + 0,1 = 0,93$$

Бізнес-процес має дуже високий рівень результативності потребує подальшого контролю. Вважаємо за доцільне надати наступні рекомендації щодо мотиваційної складової. Мотиваційний пакет співробітника має включати у себе:

– гармонізовану заробітну плату, відповідно до кваліфікації (розраховується з урахуванням вкладу конкретної посади у загальний результат роботи підприємства і оцінки даної посади на ринку праці) [229];

– премія за результат (премія виплачується на підставі виконання особистого плану розвитку і поточної діяльності) [327];

– бенефіти (виплачуються у рамках соціальної програми, диференційованої в залежності від статусу і стажу роботи) [328].

Процесний підхід при впровадженні системи мотивації полягає у тому, що відбувається націлювання співробітників в першу чергу на результативність у розвиток свого відділу і всього підприємства, а не тільки на поліпшення особистих результатів.

Оцінка результативності бізнес-процесу 9 «Управління інформаційними ресурсами» (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Управління інформаційними ресурсами»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Ефективність планування управління інформаційними ресурсами підприємства	11	14	0,1
2	Рівень розробки і розгортання системи підтримки підприємства	9	10	0,1
3	Рівень впровадження системної безпеки і контролю на підприємстві	11	12	0,1
4	Ступінь управління збереженням і пошуком даних	18	19	0,15
5	Рівень управління обладнанням і мережними операціями на підприємстві	10	14	0,05
6	Ступінь управління інформаційними послугами	20	25	0,05
7	Забезпечення розподіленого доступу до інформації та комунікацій підприємства	33	37	0,1
8	Оцінка і аудит якості інформації	30	30	0,1
9	Рівень достовірності інформації	20	20	0,15
10	Рівень дотримання термінів подачі інформації	10	10	0,1

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр}9} = 8/14 * 0,1 + 9/10 * 0,1 + 11/12 * 0,1 + 15/19 * 0,15 + 10/14 * 0,05 + 15/25 * 0,05 + 20/37 * 0,1 + 20/30 * 0,1 + 0,15 + 0,1 = 0,79$$

Бізнес-процес має високий рівень результативності, але необхідно розробити незначні коригувальні дії. При удосконаленні управління інформаційними ресурсами більш ретельну увагу слід приділяти:

- оцінці інформаційних потреб підприємства торгівлі на кожному рівні і в межах кожної функції управління;
- вивченню документообігу підприємства, його раціоналізацію; стандартизацію типів і форм документів; типізацію інформації і даних;
- подоланню проблеми несумісності типів даних;
- створення системи управління даними.

Оцінка результативності бізнес-процесу 10 «Управління фінансовими ресурсами» (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Управління фінансовими ресурсами»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Ефективність управління фінансовими ресурсами	7	10	0,15
2	Періодичність формування фінансових звітів	9	10	0,15
3	Періодичність проведення внутрішнього аудиту	14	17	0,1
4	Ефективність податкової політики підприємства	25	27	0,1
5	Коефіцієнт фінансової автономії	0,7	0,9	0,1
6	Коефіцієнт фінансової залежності	0,4	0,5	0,1
7	Коефіцієнт фінансового ризику	0,3	0,3	0,1
8	Коефіцієнт поточної заборгованості	0,5	0,5	0,1
9	Коефіцієнт рентабельності	0,7	0,7	0,1

Джерело: розроблено автором.

$$P_{np10} = 7/10 * 0,15 + 9/10 * 0,15 + 14/17 * 0,1 + 25/27 * 0,1 + 0,7/0,9 * 0,1 + 0,4/0,5 * 0,1 + 0,1 + 0,1 + 0,1 = 0,87$$

Бізнес-процес має дуже високий рівень результативності потребує подальшого контролю.

При плануванні та проведенні внутрішнього аудиту підприємство повинно враховувати наступне [135]:

- визначати підрозділ, який відповідає за проведення внутрішнього аудиту, чітко визначати його обов'язки і повноваження і поширити цю інформацію по всьому підприємству;
- при розробці програми аудиту необхідно відобразити стандарти, які застосовуються при аудиті, область застосування аудиту, критерії, частоту і методи, що використовуються;
- фахівці з аудиту на постійній основі повинні проходити навчання і підготовку для підтримки і поліпшення аудиторських здібностей;
- повинна бути розроблена та задокументована методика з планування та проведення аудиту.

Оцінка результативності бізнес-процесу 11 «Управління матеріально-технічними ресурсами» (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Управління матеріально-технічними ресурсами»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Періодичність придбання та продаж основних засобів	20	25	0,15
2	Ефективність управління устаткуванням та обладнанням	10	15	0,15
3	Рівень забезпечення підприємства торгово-технологічними приміщеннями	25	27	0,15
4	Рівень виконання плану модернізації і заміни устаткування	30	40	0,15
5	Рівень автоматизації торгово-технологічних процесів на підприємстві	40	50	0,15
6	Рівень ефективності роботи устаткування	20	40	0,15
7	Рівень управління матеріально-технічними ризиками	35	50	0,1

Джерело: розроблено автором.

$$P_{np11}=20/25*0,15+10/15*0,15+25/27*0,15+30/40*0,15+40/50*0,15+20/40*0,15+35/50*0,1=0,74$$

Бізнес-процес має високий рівень результативності, але вимагає розробки незначних коригувальних дій. Для підвищення рівня управління матеріально-технічними ресурсами необхідна розробка відповідної програми і навчання персоналу роботі відповідно до розробленої програми.

Для підвищення ступеня результативності роботи обладнання необхідно: регулярно оцінювати результативність роботи обладнання, проводити аудити з підтвердження відповідності вимогам підприємства та законодавчих актів, періодично надавати необхідну інформацію вищому керівництву, акціонерам, співробітникам.

Оцінка результативності бізнес-процесу 12 «Управління комунікаційними зв'язками» (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Управління комунікаційними зв'язками»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Забезпечення обміну інформацією з власниками підприємства	10	10	0,15
2	Рівень управління відносинами з місцевими органами влади	10	20	0,15
3	Рівень будування взаємин з кредитними та фінансовими установами;	10	25	0,15
4	Ступінь розробка програми PR	38	50	0,2
5	Рівень управління відносинами із споживачами та контактними аудиторіями	50	80	0,2
6	Ступінь управління правовими й етичними питаннями	40	80	0,15

Джерело: розроблено автором.

$$P_{np12}=0,15+10/20*0,15+10/25*0,15+38/50*0,2+50/80*0,2+40/80*0,15+=0,63$$

Бізнес-процес має середній рівень результативності і потребує оптимізації.

Для усунення причин виникнення даних невідповідностей необхідно переглянути програму підприємства торгівлі з управління зв'язками з навколишнім середовищем, в якій повинні бути передбачені практичні дії

підприємства щодо виконання задекларованої політики. Дана програма є складовою частиною загальної програми соціально-економічного розвитку підприємства торгівлі. У програмі необхідно поставити конкретні завдання, що стосуються підвищення ефективності управління зв'язками з навколишнім середовищем, розвитку PR заходів, створення ефективної системи моніторингу та удосконалення системи управління навколишнім середовищем. Рішення поставлених завдань досягається шляхом реалізації конкретних технічних і організаційних заходів.

Оцінка результативності бізнес-процесу 13 «Управління поліпшеннями та змінами» (табл. 4.13).

Таблиця 4.13

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Управління поліпшеннями та змінами»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Визначення показників для проведення аудиту підприємства	100	120	0,2
2	Порівняльний аналіз діяльності підприємства з конкурентами	80	100	0,2
3	Поліпшення процесів і систем управління на підприємстві	110	120	0,2
4	Ступінь виконання коригуючих дій за результатами внутрішнього аудиту	50	75	0,2
5	Рівень невідповідностей, що повторюються	100	100	0,2

Джерело: розроблено автором.

$$P_{п13}=100/120*0,2+80/100*0,2+110/120*0,2+50/75*0,2+0,2=0,84$$

Бізнес-процес має дуже високий рівень результативності потребує подальшого контролю.

Оцінка результативності бізнес-процесу 14 «Управління скаргами та прокламаціями» (табл. 4.14).

Таблиця 4.14

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Управління скаргами та прокламаціями»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Рівень повторюваних скарг	100	150	0,25
2	Терміни розгляду скарг	50	100	0,25
3	Задоволеність споживачів роботою підприємства	50	100	0,5

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр}14} = 100/150 * 0,25 + 50/100 * 0,25 + 50/100 / 0,5 = 0,54$$

Бізнес-процес має середній рівень результативності і потребує оптимізації.

На підприємстві необхідно розробити заходи з управління скаргами та прокламаціями, які необхідно підтримувати у робочому стані на основі розгляду та аналізу наступних аспектів:

- відповідальність і повноваження при ухваленні рішення щодо вирішення та розгляду скарг та рекламаций, які надходять від споживачів [271];

- терміни обробки скарг та рекламаций споживачів;

- підвищення якості зворотного зв'язку зі споживачем.

Оцінка результативності бізнес-процесу 15 «Управління якістю продукції та послуг» (табл. 4.15).

Таблиця 4.15

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Управління якістю
продукції та послуг»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Ефективність впровадження системи якості на підприємстві	50	75	0,15
2	Періодичність проведення контролю системи якості на підприємстві	40	60	0,15
3	Відсутність скарг на якість товарів та послуг підприємства	30	50	0,15
4	Ступінь виконання плану заходів щодо підвищення якості продукції/послуги	35	45	0,15
5	Ступінь реалізації політики підприємства в області якості	35	50	0,2
6	Ступінь відповідності системи менеджменту якості вимогам стандарту ІСО 9001	50	100	0,2

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр15}} = 50/80 * 0,15 + 40/60 * 0,15 + 30/50 * 0,15 + 35/50 * 0,15 + 35/50 * 0,2 + 50/100 * 0,2 = 0,63$$

Бізнес-процес має середній рівень результативності і потребує оптимізації. У ринкових умовах господарювання суттєво зростає роль служби контролю за якістю продукції/послуги, посилюється її відповідальність за достовірність та об'єктивність результатів здійснюваних перевірок.

Удосконалення діяльності служби контролю полягає у наступному:

- розробка оптимальних планів контролю, заснованих на результатах тривалого спостереження, аналізу та узагальнення інформації про якість готової продукції/послуги, точності торгово-технологічного обладнання, стабільності торгово-технологічних процесів, якості праці виконавців;
- своєчасне проведення у необхідному обсязі всіх передбачених контрольних і вимірювальних операцій;

– оперативна зміна умов функціонування процесу контролю для усунення виникаючих збоїв у роботі і запобігання виробництва і постачання споживачам продукції/послуги неналежної якості.

Оцінка результативності бізнес-процесу 16 «Організація системи управління підприємством» (табл. 4.16).

Таблиця 4.16

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Ефективність функціонування організаційної структури управління підприємством	20	25	0,1
2	Кількість рівнів ієрархії та функціональних підрозділів	15	15	0,1
3	Ступінь виконання плану діяльності підприємства	30	35	0,1
4	Швидкість проходження інформації між різними рівнями ієрархії підприємства	75	100	0,1
5	Ефективність системи зворотного зв'язку	50	100	0,2
6	Рівень адекватності, надійності і достатності інформації для аналізу	75	100	0,2
7	Рівень виконання рішень і дій за результатами аналізу підприємства керівництвом	100	100	0,1
8	Ступінь адекватності отриманих у результаті аналізу даних і прийнятих рішень	50	75	0,1

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр}16} = 20/25 * 0,1 + 0,1 + 30/35 * 0,1 + 75/100 * 0,1 + 50/100 * 0,2 + 75/100 * 0,2 + 0,1 + 50/75 * 0,1 = 0,76$$

Бізнес-процес має високий рівень результативності але необхідно розробити незначні коригувальні дії.

Для виконання удосконалення організаційної структури управління підприємством необхідно чітко вибудувати ієрархію підпорядкованості на підприємстві [149]:

– всі функціональні підрозділи підприємства і горизонтальні та вертикальні зв'язки підпорядкованості повинні бути чітко відображені у відповідній документації, яка повинна бути доступна, зручна і зрозуміла для

усіх працівників підприємства і своєчасно оновлюватися. Кожен працівник повинен чітко знати своє місце у ієрархії підприємства і застосовувати цю інформацію у своїй роботі;

– структура управління підприємством повинна повністю відповідати вимогам щодо конкурентоспроможності підприємства у сучасних економічних реаліях. Дії щодо удосконалення структури управління підприємством повинні проводитися постійно, вони повинні бути адекватними, відповідно існуючої на даний момент кон'юнктури ринку і по можливості працювати на випередження.

Оцінка результативності бізнес-процесу 17 «Розробка стратегії розвитку підприємства» (табл. 4.17).

Таблиця 4.17

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Розробка стратегії розвитку підприємства»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Ефективність системи моніторингу зовнішнього середовища підприємства	75	100	0,2
2	Рівень визначення концепції бізнесу і стратегії підприємства	50	60	0,15
3	Рівень розробки місії та ранжирування цілей підприємства	25	35	0,15
4	Розробка організаційної структури і системи взаємин між організаційними одиницями	50	50	0,2
5	Розробка планів у визначенні терміни	50	50	0,15
6	Рівень адекватності планових показників	50	50	0,15

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр}17} = 75/100 * 0,2 + 50/60 * 0,15 + 25/35 * 0,15 + 0,2 + 0,15 + 0,15 = 0,88$$

Бізнес-процес має дуже високий рівень результативності і потребує подальшого контролю.

Оцінка результативності бізнес-процесу 18 «Розробка маркетингової стратегії підприємства» (табл.4.18).

Таблиця 4.18

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Розробка маркетингової стратегії підприємства»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Рівень визначення слабких місць у пропозиції продуктів/послуг підприємства	25	30	0,15
2	Ступінь ідентифікації інновацій, які в змозі забезпечити потреби споживачів	9	10	0,2
3	Ступінь визначення реакції споживачів на альтернативні та конкуруючі пропозиції	20	40	0,15
4	Доля ринку	20	30	0,2
5	Рівень конкурентоспроможності підприємства	50	75	0,3

Джерело: розроблено автором.

$$P_{np18}=25/30*0,15+9/10*0,2+20/40*0,15+20/30*0,2+50/75*0,3=0,71$$

Бізнес-процес має високий рівень результативності але необхідно розробити незначні коригувальні дії.

Можна запропонувати здійснювати маркетингову діяльність за наступним алгоритмом [136, 173]: визначати завдання, які треба вирішити для досягнення цілей; встановлювати послідовність виконання операцій з дослідження ринку, створювати календарний план маркетингових досліджень; уточнити повноваження персоналу для виконання кожного виду діяльності; зробити оцінку витрат часу на окремі операції; визначити ресурси, які необхідні для проведення маркетингових досліджень; постійно моніторити і коригувати плани та дії.

Оцінка результативності бізнес-процесу 19 «Дослідження та моніторинг бізнес-процесів» (табл. 4.19).

Таблиця 4.19

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Дослідження та моніторинг бізнес-процесів»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Ступінь проведення дослідження і моніторингу процесів відповідно до плану	50	50	0,2
2	Періодичність проведення моніторингу бізнес процесів на підприємстві	20	20	0,2
3	Рівень виконання програми моніторингу бізнес процесів на підприємстві	50	80	0,15
4	Рівень проведення моніторингу якості проведення бізнес процесів	75	90	0,3
5	Результати повторної перевірки бізнес процесів (кількість повторно визнаних невідповідностей)	50	50	0,15

Джерело: розроблено автором.

$$P_{np19}=0,2+0,2+50/80*0,15+75/90*0,3+0,15=0,89$$

Бізнес-процес має дуже високий рівень результативності вимагає подальшого контролю.

Оцінка результативності бізнес-процесу 20 «Система оцінки задоволеності зацікавлених сторін» (табл. 4.20).

Таблиця 4.20

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Система оцінки задоволеності зацікавлених сторін»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Ступінь задоволеності споживачів	80	100	0,3
2	Ступінь задоволеності постачальників	90	100	0,2
3	Ступінь задоволеності державних органів влади та місцевих органів самоврядування	50	75	0,2
4	Ступінь задоволеності жителів, які проживають поблизу підприємства	50	50	0,2
5	Своєчасне надання підрозділам підприємства повної і достовірної інформації	100	100	0,1

Джерело: розроблено автором.

$$P_{np20}=80/100*0,3+90/100*0,2+50/75*0,2+0,2+0,1=0,85$$

Бізнес-процес має дуже високий рівень результативності потребує подальшого контролю.

Оцінка результативності бізнес-процесу 21 «Управління технічним та санітарним станом» (табл. 4.21).

Таблиця 4.21

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Управління технічним та санітарним станом»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Ступінь реалізації пропозицій споживачів, що стосуються продукції та послуг підприємства	20	22	0,3
2	Рівень виконаних замовлень	30	30	0,4
3	Ступінь тривалості циклу обслуговування	40	45	0,3

Джерело: розроблено автором.

$$P_{np21}=20/22*0,3+0,4+40/45*0,3=0,94$$

Бізнес-процес має дуже високий рівень результативності вимагає подальшого контролю.

Оцінка результативності бізнес-процесу 22 «Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління» (табл. 4.22).

Таблиця 4.22

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Рівень впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління за функціональними підрозділами підприємства	30	40	0,2
2	Періодичність впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління	40	50	0,15
3	Сертифікація постачальників інноваційних і комунікаційних технологій управління на підприємство	15	15	0,15
4	Рівень виконання плану щодо впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління	20	30	0,15

продовження табл. 4.22

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
5	Ступінь ідентифікації і планування ресурсів для впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління	50	70	0,15
6	Рівень системи інформаційної підтримки впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління	50	70	0,1
7	Оцінка результатів впровадження інноваційних технологій управління	70	90	0,1

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр}22} = 30/40 * 0,2 + 40/50 * 0,15 + 0,15 + 20/30 * 0,15 + 50/70 * 0,15 + 50/70 * 0,1 + 70/90 * 0,1 = 0,78$$

Бізнес-процес має високий рівень результативності але необхідно розробити незначні коригувальні дії.

Оцінка результативності бізнес-процесу 23 «Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій» (табл. 4.23).

Таблиця 4.23

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Періодичність впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	15	30	0,15
2	Ступінь розробки і керування планами щодо впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	9	20	0,15
3	Рівень впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій за підрозділами	11	20	0,15
4	Ступінь ідентифікації і планування ресурсів для впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	20	40	0,15
5	Рівень системи інформаційної підтримки впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	10	40	0,1
6	Оцінка системи проведення внутрішнього аудиту щодо впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	10	30	0,15
7	Оцінка результатів впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	10	40	0,15

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр}23} = 21/30 * 0.15 + 15/20 * 0.15 + 17/20 * 0.15 + 35/40 * 0.15 + 33/40 * 0.1 + 23/30 * 0.15 + 31/40 * 0.15 = 0,79$$

Бізнес-процес має високий рівень результативності але необхідно розробити незначні коригувальні дії. Для впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій повинна бути розроблена і затверджена задокументована методика, яка встановлює порядок вибору, обліку, ідентифікації, перевірки, атестації, ремонту, обслуговування та списання засобів техніки та обладнання.

Оцінка результативності бізнес-процесу 24 «Модернізація магазинів» (табл. 4.24).

Таблиця 4.24

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Модернізація магазинів»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Періодичність проведення модернізації магазинів	20	30	0,15
2	Ступінь розробки і керування планами щодо проведення модернізації магазинів	30	35	0,15
3	Ступінь ідентифікації і планування ресурсів для проведення модернізації магазинів	40	40	0,15
4	Рівень системи інформаційної підтримки проведення модернізації магазинів	40	50	0,15
5	Рівень виконання плану щодо проведення модернізації магазинів	50	50	0,2
6	Оцінка результатів проведення модернізації магазинів	50	50	0,2

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр}24} = 20/30 * 0,15 + 30/35 * 0,15 + 0,15 + 40/50 * 0,15 + 0,2 + 0,2 = 0,90$$

Бізнес-процес має дуже високий рівень результативності потребує подальшого контролю.

Оцінка результативності бізнес-процесу 25 «Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів» (табл. 4.25).

Таблиця 4.25

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Періодичність впровадження сучасних методів продажу товарів	16	20	0,2
2	Ступінь розробки і керування планами щодо впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів	14	20	0,2
3	Ступінь ідентифікації і планування ресурсів для впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів	20	22	0,2
4	Рівень виконання плану щодо впровадження сучасних методів продажу товарів	38	38	0,2
5	Оцінка результатів впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів	50	60	0,2

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр}25} = 16/20 * 0,2 + 14/20 * 0,2 + 20/22 * 0,2 + 0,2 + 50/60 * 0,2 = 0,85$$

Бізнес-процес має дуже високий рівень результативності вимагає подальшого контролю. Вважаємо за доцільне додати лише невеликі рекомендації. Найголовнішим фактором щодо виконання завдань даного бізнес-процесу є працівники підприємства, від кваліфікації, відповідальності і бажання яких залежить результативність даного процесу. У зв'язку з цим необхідно проводити семінари з працівниками з приводу необхідності впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів, навчати працівників та розробити систему мотивації за виконання вимог.

Оцінка результативності бізнес-процесу 26 «Впровадження програми розвитку навколишнього середовища, безпеки та здоров'я персоналу» (табл. 4.26).

Таблиця 4.26

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Впровадження програми розвитку навколишнього середовища, безпеки та здоров'я персоналу»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Рівень забруднення навколишнього середовища	100	100	0,15
2	Ступінь відповідності вимогам законодавства з питань довкілля	25	50	0,15
3	Рівень забезпечення обов'язкового соціального страхування працівників від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання	100	100	0,15
4	Рівень виконання санітарно-гігієнічних норм	50	72	0,15
5	Ступінь виконання вимог пожежної безпеки	100	100	0,2
6	Рівень відповідності робочих місць вимогам охорони праці	75	100	0,2

Джерело: розроблено автором.

$$P_{\text{пр}26}=0,15+25/50*0,15+0,15+50/72*0,15+0,2+75/100*0,2=0,83$$

Бізнес-процес має дуже високий рівень результативності потребує подальшого контролю.

У результаті визначення показників результативності бізнес процесів підприємства торгівлі, були отримані наступні дані, наведені у таблиці 4.27.

П'ятий етап. Ідентифікація рівня результативності бізнес-процесу за шкалою Дж. Харрінгтона з урахуванням наступних умов, представлених в таблиці 4.28.

На основі аналізу показників результативності бізнес-процесів можна сказати, що більша частина процесів (57,7%) мають «дуже високий» рівень результативності, «високий» рівень мають 26,9% процесів, «середній» – 11,5% і «низький» – 3,8%. Бізнес-процесів з «дуже низьким» рівнем результативності на підприємстві немає.

Таблиця 4.27

Показники результативності бізнес процесів підприємства торгівлі (на прикладі ТОВ «Укр-Трейд»)

№ з/п	Бізнес-процес	Результат оцінки БП (0 < 1)	Рівень результативності бізнес-процесу	Управлінські дії
<i>Основні бізнес-процеси підприємств торгівлі</i>				
1	Аналіз ринку і потреб споживачів	0,75	високий	незначні коригувальні дії
2	Розробка асортиментної політики та управління асортиментом	0,91	дуже високий	подальший контроль
3	Управління закупівлями і логістика	0,94	дуже високий	подальший контроль
4	Управління складуванням та зберіганням товару	0,84	дуже високий	подальший контроль
5	Управління технологічними операціями	0,36	низький	заходи з удосконалення
6	Управління процесом реалізації товарів і обслуговування споживачів	0,96	дуже високий	подальший контроль
7	Управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням	0,94	дуже високий	подальший контроль
<i>Допоміжні бізнес-процеси підприємств торгівлі</i>				
8	Управління трудовими ресурсами	0,93	дуже високий	подальший контроль
9	Управління інформаційними ресурсами	0,79	високий	незначні коригувальні дії
10	Управління фінансовими ресурсами	0,87	дуже високий	подальший контроль
11	Управління матеріально-технічними ресурсами	0,74	високий	незначні коригувальні дії
12	Управління комунікаційними зв'язками	0,63	середній	потребує оптимізації
13	Управління поліпшеннями та змінами	0,84	дуже високий	подальший контроль
14	Управління скаргами та прокламаціями	0,54	середній	потребує оптимізації
<i>Бізнес-процеси управління підприємствами торгівлі</i>				
15	Управління якістю продукції та послуг	0,63	середній	потребує оптимізації
16	Організація системи управління підприємством	0,76	високий	незначні коригувальні дії
17	Розробка стратегії розвитку підприємства	0,88	дуже високий	подальший контроль
18	Розробка маркетингової стратегії підприємства	0,71	високий	незначні коригувальні дії
19	Дослідження та моніторинг бізнес-процесів	0,89	дуже високий	подальший контроль
20	Система оцінки задоволеності зацікавлених сторін	0,85	дуже високий	подальший контроль
21	Управління технічним та санітарним станом	0,94	дуже високий	подальший контроль
<i>Бізнес-процеси розвитку підприємств торгівлі</i>				
22	Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління	0,78	високий	незначні коригувальні дії
23	Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	0,79	високий	незначні коригувальні дії
24	Модернізація магазинів	0,90	дуже високий	подальший контроль
25	Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування	0,85	дуже високий	подальший контроль
26	Впровадження програми розвитку навколишнього середовища, безпеки та здоров'я персоналу	0,83	дуже високий	подальший контроль

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 4.28

Індефікація рівня результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі (на прикладі ТОВ «Укр-Трейд»)

Бізнес-процес	Відсоток від загальної кількості	Числові інтервали (0 < 1)	Рівень результативності бізнес-процесу	Управлінські дії відносно бізнес-процесу
Розробка асортиментної політики та управління асортиментом Управління закупівлями і логістика Управління складуванням та зберіганням товару Управління процесом реалізації товарів і обслугов. споживачів Управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням Управління трудовими ресурсами Управління фінансовими ресурсами Управління поліпшеннями та змінами Розробка стратегії розвитку підприємства Дослідження та моніторинг бізнес-процесів Система оцінки задоволеності зацікавлених сторін Управління технічним та санітарним станом Модернізація магазинів Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів Впровадження програми розвитку безпеки та здоров'я персоналу	57,7%	0,81–1,00	Дуже високий	Бізнес-процес функціонує результативно. Якщо $P_{np}=1$, то не потрібна розробка будь-яких дій; якщо $P_{np}<1$, то необхідно здійснювати подальший контроль
Аналіз ринку і потреб споживачів Управління інформаційними ресурсами Управління матеріально-технічними ресурсами Організація системи управління підприємством Розробка маркетингової стратегії підприємства Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій упр. Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	26,9%	0,64–0,80	Високий	Бізнес-процес функціонує результативно, але необхідно розробити незначні коригувальні дії
Управління комунікаційними зв'язками Управління скаргами та прокламаціями Управління якістю продукції та послуг	11,5%	0,38–0,63	Середній	Бізнес-процес функціонує результативно. Цілі та завдання частково досягнуті, що потребує оптимізації
Управління технологічними операціями	3,8%	0,21–0,37	Низький	Бізнес-процес функціонує нерезультативно, необхідно розробити заходи з удосконалення

Джерело: розроблено автором.

Для бізнес процесів, які потрапили в першу групу, результативність яких менше одиниці, розробляються попереджувальні заходи (заходи, вжиті для усунення причини потенційної невідповідності або іншої потенційно небажаної ситуації). Для бізнес процесів другої групи розробляються незначні коригувальні заходи, (заходи, вжиті для усунення причини виявленої: невідповідності або іншої небажаної ситуації.). Для бізнес процесів третьої групи необхідні коригувальні дії. Для процесів четвертої групи розробляються заходи на основі процесного бенчмаркінгу.

Шостий етап. Ранжування бізнес процесів підприємства за ступенем важливості за методом аналізу ієрархій Т. Сааті.

З метою дослідження були обрані і опитані експерти, які задовольняють зазначеним вимогам (параграф 3.3), і працюють у галузі продовольчої торгівлі. В якості експертів залучалися такі особи: заст. директора, комерційний директор, фінансовий директор, начальник відділу інтегрованої системи менеджменту, головний технолог, завідувач виробництвом, начальник планово-економічного відділу (всього 7 чоловік).

Кожному експерту, що працює окремо, надається перелік бізнес процесів і пропонується оцінити їх попарно між собою (згідно з табл. 3.12). Експерти попарно порівнюють бізнес-процеси між собою, результати парних порівнянь записуються в таблиці (приклад результатів ранжирування бізнес-процесів експертом 1 наведено у Додатку В, таблиця В. 1). Прості дроби в клітинах трактуються наступним чином. Наприклад, на перетині рядка «Процес 1» і стовпчика «Процес 2» записана дріб $5/1$. Це говорить про те, що значимість (важливість) бізнес-процесу 1 в 5 рази вище, ніж значимість процесу 2. Далі прості дроби переводяться в десяткові. Після чого всі дані алгебраїчно обробляються і зводяться в єдину таблицю. Виходить наступна таблиця результатів парних порівнянь (Додаток В, таблиця В. 2). Потім по кожному рядку розраховуються суми і проводиться їх нормування таким чином, щоб їх сума в свою чергу дорівнювала 1. Для цього сума кожного рядка ділиться на 1177,98 (сума останнього стовпчика, тобто сума самих

малих сум). Виходять нормовані значення, які і будуть ваговими коефіцієнтами процесів (Додаток В, таблиця В. 3).

У результаті обробки даних, вийшли наступні вагові коефіцієнти бізнес-процесів підприємства торгівлі (табл. 4.29).

Таблиця 4.29

Вагові коефіцієнти бізнес-процесів підприємства торгівлі

№ з/п	Бізнес процес	Ваговий коефіцієнт
1	Аналіз ринку і потреб споживачів	0,08
2	Розробка асортиментної політики та управління асортиментом	0,03
3	Управління закупівлями і логістика	0,03
4	Управління складуванням та зберіганням товару	0,02
5	Управління виробничими операціями	0,02
6	Управління процесом реалізації товарів і обслуговування споживачів	0,10
7	Управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням	0,02
8	Управління трудовими ресурсами	0,01
9	Управління інформаційними ресурсами	0,03
10	Управління фінансовими і просторовими ресурсами	0,04
11	Управління матеріально-технічними ресурсами	0,01
12	Управління комунікаційними зв'язками	0,01
13	Управління поліпшеннями та змінами	0,07
14	Управління скаргами та прокламаціями	0,01
15	Управління якістю продукції та послуг	0,04
16	Організація системи управління підприємством	0,03
17	Розробка стратегії розвитку підприємства	0,06
18	Розробка маркетингової стратегії підприємства	0,08
19	Дослідження та моніторинг бізнес-процесів	0,08
20	Система оцінки задоволеності зацікавлених сторін	0,04
21	Управління технічним та санітарним станом	0,03
22	Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління	0,02
23	Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	0,03
24	Модернізація магазинів	0,04
25	Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів	0,03
26	Впровадження програми розвитку навколишнього середовища, безпеки та здоров'я персоналу	0,03

Джерело: розроблено автором.

Сьомий етап. Визначення результативності системи бізнес-процесів підприємства.

Після того, як визначені показники результативності всіх бізнес-процесів підприємства і вагові коефіцієнти, розраховується показник результативності системи процесів за формулою (4.1):

$$P_{\text{сист}} = \sum_{j=1}^n (P_{npj} m_j), \quad (4.1)$$

де P_{npj} – результативність j -го процесу;

m_j – ваговий коефіцієнт j -го процесу;

n – кількість бізнес-процесів.

$$\begin{aligned} P_{\text{сист}} = & 0,75 * 0,08 + 0,91 * 0,03 + 0,94 * 0,03 + 0,84 * 0,02 + 0,36 * 0,02 + 0,96 * 0,1 + 0,94 * \\ & * 0,02 + 0,93 * 0,01 + 0,79 * 0,03 + 0,87 * 0,04 + 0,74 * 0,01 + 0,63 * 0,01 + 0,84 * 0,07 + 0,54 * \\ & * 0,01 + 0,63 * 0,04 + 0,76 * 0,03 + 0,88 * 0,06 + 0,71 * 0,08 + 0,89 * 0,08 + 0,85 * 0,04 + 0,94 * \\ & * 0,03 + 0,78 * 0,02 + 0,79 * 0,03 + 0,9 * 0,04 + 0,85 * 0,03 + 0,83 * 0,03 = 0,82 \end{aligned}$$

Восьмий етап. Ідентифікація рівня результативності системи бізнес-процесів за шкалою Дж. Харрінгтона з урахуванням наступних умов, представлених в таблиці 3.13.

Так як $P_{\text{сист}} = 0,82$ можна зробити висновок, що система процесів підприємства ТОВ «Укр-Трейд» результативна, але вимагає розробки запобіжних дій.

Перед початком наступного етапу доцільно порівняти отримане значення показника результативності системи зі значеннями даного показника за попередні періоди. За даною методикою оцінка результативності бізнес-процесів підприємства проводилась 3 рази (табл. 4.30).

Аналіз значення показника результативності за різні періоди показує тенденцію щодо підвищення результативності системи. Хоча, показник за 2-е півріччя 2019 року не набагато вище за показник за 1-е півріччя, можна сказати, що результат досить хороший, тому що за багатьма процесами були покращені значення планових показників.

Таблиця 4.30

Результативність інтегрованої системи менеджменту підприємства торгівлі
ТОВ «Укр-Трейд»

Період	2 півріччя 2018 року	1 півріччя 2019 року	2 півріччя 2019 року
Показник результативності інтегрованої системи менеджменту	0,80	0,81	0,82

Джерело: розроблено автором.

Дев'ятий етап. Прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. На основі визначення показника результативності системи процесів і зроблених висновків, представник керівництва по інтегрованій системі менеджменту підприємства разом з начальником відділу ІСМ і власниками процесів приступає до розробки коригувальних і/або запобіжних дій, заходів щодо поліпшення з подальшим контролем і аналізом виконання.

Коригувальні та запобіжні дії впроваджуються з метою усунення фактичних або потенційних невідповідностей, що відносяться до системи менеджменту, виявлених в результаті вимірів, контролю, аудитів, оцінки результативності та інших видів аналізу, і наданих у вигляді висновків і рекомендацій. Коригувальні дії є заходами оперативного втручання у процеси підприємства, з метою своєчасного і швидкого усунення виявлених невідповідностей. Запобіжні дії спрямовані на виявлення та усунення потенційних причин виникнення невідповідностей. Під невідповідностями розуміють будь-яке відхилення від встановлених вимог.

Проведення коригувальних та запобіжних дій включає:

- ідентифікацію невідповідностей;
- аналіз причин, виявлених або передбачуваних невідповідностей;
- розробку плану заходів з ліквідації наслідків та запобігання їх появи у подальшому, визначення кола уповноважених осіб щодо усунення невідповідностей;

- реалізацію розроблених заходів і звітність про їх виконання;
- оцінку ефективності вжитих заходів щодо усунення причин, що викликали невідповідність;
- проведення аналізу інформації про стан системи, отриманої у результаті моніторингу.

Таким чином, оцінка результативності бізнес-процесів і системи процесів підприємства проводиться з метою аналізу змін, що відбуваються, виявлення резервів та розробки комплексу заходів щодо стійкого розвитку підприємства торгівлі.

4.2. Систематизація методів удосконалення бізнес-процесів на підприємствах торгівлі

У сучасних економічних умовах нестабільного зовнішнього середовища бізнесу одним з головних завдань, які стоять перед торговельними підприємствами є постійне удосконалення їх фінансово-господарської діяльності, що майже не можливо без впровадження ефективних управлінських методів, новітніх технологій і ефективних прийомів ведення бізнесу. В менеджмент підприємств торгівлі недостатньо впроваджуються сучасні інноваційні підходи щодо управління бізнес-процесами, такі як: впровадження систем менеджменту якості, бенчмаркінг бізнес-процесів, методологія безперервного удосконалення бізнес-процесів BPI (Business Process Improvement), реінжиніринг бізнес-процесів, гринфілд та поєднання функціонального і процесного підходів [200].

Багато підприємств, які намагаються впроваджувати більш ефективний процесний підхід, спираючись тільки на дослідженні теоретичних аспектів, на практиці стикаються з великою кількістю проблем. Саме тому слід приділити особливу увагу дослідженню факторів, які заважають успішному впровадженню перетворень.

Механізм управління бізнес-процесами можна уявити як сукупність організаційних методів та способів управління бізнесом, що здійснюються шляхом раціонального використання ресурсів, коштів, які у кінцевому підсумку визначають економічний результат (ефект) функціонування бізнесу взагалі. Кожна стадія розвитку бізнесу передбачає кількісну або якісну зміну організаційно-економічних характеристик бізнес-процесів. Саме своєчасне і швидке реагування бізнесу і бізнес-процесів на зміну ринкового середовища, гнучкість, модернізація виробництва дадуть змогу попередити і пом'якшити кризові ситуації на підприємстві, вибравши правильну стратегію реструктуризації (реорганізації) або перепроєктування бізнесу (реінжиніринг бізнес-процесів і його організаційно-економічних характеристик).

Управління бізнес-процесами торговельного підприємства передбачає їх постійне поліпшення і оптимізацію, тому найважливішими інструментами процесного управління є підходи і методи щодо удосконалення бізнес-процесів. У сучасній економічній літературі виділяють два концептуальних підходи удосконалення бізнес-процесів:

1. *Поступовий або покроковий підхід удосконалення процесів* (запропонований Е. Демінгом) у рамках існуючої організаційної структури управління. Підхід привабливий тим, що не вимагає значних капіталовкладень, а може обійтися і зовсім без них.

К. Шухарт і Е. Демінг, вважають, що конкурентоспроможність підприємств доцільно підвищувати, проводячи невеликі, але постійні поліпшення бізнес-процесів. Безперервне удосконалення процесів (CPI – Continuous Process Improvement), запропоноване Е. Демінгом у 40-і роки, є однією з концепцій менеджменту, яка орієнтована на синхронізацію виробництва з потребами споживачів і підвищення ролі окремих виконавців. Е. Демінг запропонував наступні принципи управління:

- необхідно ставити мету постійного підвищення якості продуктів і послуг (на відміну від підвищення продуктивності «за всяку ціну»), причому критерії якості виходять від споживача;
- організація робіт для цього трансформується і динамічно удосконалюється;
- досліджуються і усуваються недоліки виробничої системи, а не окремих працівників;
- у центр уваги ставиться не числовий показник результату тієї чи іншої виробничої функції або діяльності, а якість процесу його виконання;
- знімаються бар'єри, які встановлені виробничими підрозділами, організовується групова (командна) робота;
- підвищується роль рішень і ініціативи кожного працівника [73].

Ці принципи Е. Демінга лягли в основу концепції загального управління якістю – TQM (Total Quality Management) – загально

організаційного методу безперервного підвищення якості усіх організаційних процесів, у якій закладено еволюційне удосконалення діяльності організацій.

Загальне управління якістю – це система управління, яка заснована на виробництві якісних з точки зору замовника продукції і послуг. TQM визначається як концепція, яка сконцентрована на якості, сфокусована на замовнику, в основі якої лежать факти та керований командний процес.

Концепція TQM спрямована на планомірне досягнення стратегічної мети організації через безперервне поліпшення роботи. Принципи TQM також відомі як «загальне поліпшення якості», «якість світового рівня», «неухильне поліпшення якості», «загальна якість послуг» і «загальна якість управління». Загальне управління якістю не програма, а систематичний, інтегрований і організований стиль роботи, який спрямований на безперервне її поліпшення.

Дана концепція об'єднала такі підходи щодо поліпшення бізнес-процесів, які розроблені і використовуються на практиці різними школами консультантів:

- BPI (Business Process Improvement) – поліпшення бізнес-процесів;
- CPI (Continues Process Improvement) – постійне поліпшення процесів.
- ISO 9000 – Стандарти серії ISO 9000 [88].

2. *Кардинальний підхід*, який запропонований М. Хаммером і Дж. Чампі. Цей підхід веде до суттєвих змін процесу і фундаментальних змін у організаційній структурі управління торговельним підприємством [367].

Незважаючи на те, що обидва підходи базуються на загальному фундаменті процесної теорії та методології управління процесами, зокрема загальний опис меж процесів, опис самого процесу, встановлення контрольних точок у процесах, вимірювання показників процесу, аналіз отриманої інформації і пропозицій щодо удосконалення, ці два підходи мають суттєві відмінності.

Так, поступовий підхід більшою мірою орієнтований на удосконалення окремих стадій бізнес-процесу у рамках функціонально-спеціалізованих

структур управління з метою їх уніфікації та стандартизації у рамках ISO. У результаті такого підходу зменшується адаптивність торговельного підприємства, знижується гнучкість і підвищується бюрократизація в управлінні. Вирішення цієї проблеми на практиці часто зводиться до перенесення функцій структурних підрозділів торговельних підприємств у нові процесні підрозділи, тобто до простого їх перейменування, а не до зміни змісту і призначення.

Другий основний підхід щодо удосконалення процесів передбачає дослідження самих процесів діяльності, з точки зору цінності для споживача. У рамках цього підходу з'являється можливість уникнути функціональної спеціалізації в управлінні або значно знизити її роль за допомогою інтеграції бізнес-процесів.

Проведений аналіз літературних джерел і вивчення практичного досвіду впровадження процесного управління в організаціях [13, 18, 26, 32] показав, що методів однозначного визначення меж бізнес-процесу не існує, не може бути і однозначного опису бізнес-процесів будь-якого підприємства, не кажучи вже про однозначну оптимізацію. Звідси можна зробити очевидний висновок, що всі формальні описи бізнес-процесів починаються з суб'єктивного визначення меж бізнес-процесів і всі результати оптимізації залежать, в першу чергу, від тієї позиції, яку займає конкретна особа, яка проводить цю роботу, від її кваліфікації, практичного досвіду та творчих здібностей.

При визначенні кордонів бізнес-процесів можна використовувати такі основні підходи:

- за структурою організації, яка склалась;
- за результатом бізнес-процесу – виготовленому продукту;
- за ланцюгом створення цінності.

При використанні першого підходу описують загальні процеси структурних підрозділів верхнього рівня, потім кожен з цих процесів описується як сукупність процесів нижчого рівня. Однак фахівці відзначають

[37, 72, 86], що істотним недоліком цього методу є те, що підприємство описується у термінах функціональної діяльності, іншими словами, різні бізнес-процеси описуються як діяльність, яка розподілена за різними функціональними підрозділами і фахівцям, що у підсумку порушує головний принцип – «один процес – один підрозділ – один бюджет – один власник процесу». Цей підхід особливо важко застосовувати у торговельних підприємствах, де для отримання одного виду продукції приймає участь декілька підрозділів.

При другому підході, у першу чергу, описується продукт підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу. Найбільш відомими моделями, які використовують даний підхід, є тринадцяти і восьми процесні універсальні моделі, а також модель Шеєра [339]. Їх особливість полягає у чіткій відповідності «процес-результат». До недоліків даного підходу слід віднести те, що його застосування ускладнюється розробкою і впровадженням, а до переваг – те, що орієнтація на кінцевий продукт дозволяє насправді оптимізувати діяльність підприємства, впровадити ефективне бюджетування, різко знизити непродуктивні витрати, надати «прозорість» і керованість бізнесу. Даний підхід доцільно застосовувати на великих торговельних підприємствах з багатопрофільним характером діяльності.

Третій підхід заснований на ланцюгу створення цінності, який описаний М. Портером, у якому виділяються основні бізнес-процеси, що забезпечують створення споживчої цінності продукту і підтримуючі (допоміжні) бізнес-процеси, які забезпечують функціонування бізнесу і супроводжують створення продукту на всьому протязі його життєвого циклу [247]. При вирішенні питання щодо кордонів процесів М. Портер припустив, що кордони ланок ланцюга, а отже і бізнес-процесів, знаходяться там, де відбувається створення доданої споживчої цінності продукту.

Найважливішим інструментом упорядкування діяльності сучасного підприємства є регламентація процесів. Під регламентацією бізнес-процесу розуміється розробка нормативно-методичних документів, які частково або

повністю встановлюють порядок управління і виконання бізнес-процесу, а також вимоги щодо ресурсів, які необхідні для його виконання.

Регламентация процесу може бути виконана за допомогою різних документів, які безпосередньо стосуються процесу, а також і тих, які визначають загальні вимоги для декількох процесів підприємства.

При регламентації процесу слід враховувати його основні елементи:

- діяльність з управління процесом: власник процесу і його повноваження, технологія управління процесом (як мінімум – планування і звітність), система показників для управління процесом;
- входи процесу, у тому числі: вимоги щодо входів; події, які ініціюють початок процесу;
- виходи процесу, в тому числі: вимоги щодо виходів (результатів);
- події, які завершують процес;
- діяльність щодо перетворення входів у виходи (технологія виконання процесу): відповідальність персоналу;
- виконання операцій (структура і взаємозв'язок операцій);
- ресурси, які необхідні для виконання процесу, у тому числі: персонал;
- інфраструктура; обладнання; інформація.

У сучасних умовах удосконалення бізнес-процесів здійснюється за допомогою ряду методів. Сучасні зарубіжні спеціалісти з управління виділяють п'ять основних методів досягнення цілей удосконалення бізнес-процесів організацій (табл. 4.31, рис. 4.2):

Таблиця 4.31

Методи удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі

№ п/п	Методи	Суть та особливості	Переваги	Недоліки	Ефективність використання у торгівлі
1.	FAST – методика швидкого аналізу рішення	Відповідно до цієї методики збирається експертна нарада на термін до двох днів, у результаті якої приймається рішення щодо удосконалення процесу протягом найближчого часу до 90 днів. За підсумками наради керівництво підприємства приймає до впровадження кращі з запропонованих пропозицій	– швидкість прийняття рішення; – мінімальні витрати для реалізації методики; – орієнтація на замовника	– дослідження проводяться без урахування взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими бізнес-процесами організації; – викорінюється наслідок, а не причина, яка може перебувати за межами процесу; – заходи можуть бути ефективними нетривалий час.	Середньо ефективний метод
2.	Бенчмаркінг процесу	Метод удосконалення бізнес-процесів підприємств, в основі якого лежить порівняння господарських процесів підприємства з еталонними підприємствами, які мають схожі процеси, але краще функціонують на ринку. Мета бенчмаркінгу – встановлення причин кращого функціонування бізнес-процесів на передових підприємствах та ліквідація відставання від них	– незначний час проведення; – незначні витрати і зусилля, які пов'язані з удосконаленням бізнес-процесів; – зниження витрат і тривалості циклу процесу; – рівень помилок знижується на 20-50%	– запозичення проблем або помилок, які виникають у процесі побудови і функціонування бізнес-процесів «еталонних» організацій; – зберігається високий ступінь ймовірності помилкових рішень при розробці заходів щодо удосконалення бізнес-процесів	Високо ефективний метод
3.	Перепроєктування процесу	Концентрує увагу і зусилля на удосконаленні існуючого процесу. Застосовують до тих процесів, які успішно працюють але вимагають корекції. При перепроєктуванні процесу розробляється імітаційна модель його поточного стану	– зменшує витрати; – скоротшує тривалість циклу процесу (від 80 до 100 днів); – знижує кількість помилок на 30-60%	– орієнтований на удосконалення процесів, які забезпечують ті чи інші функції управління; – зміцнює позиції традиційних функціонально-ієрархічних структур, не змінюючи їх зміст	Середньо ефективний метод

продовження таблиці 4.31

№ п/п	Методи	Суть та особливості	Переваги	Недоліки	Можливість використання у торгівлі
4.	Інжиніринг процесу	Саме поняття «інжиніринг» запозичене з інженерної діяльності (від англ. Engineering – проектувати, винаходити, придумувати). Деякі дослідники розглядають інжиніринг процесів як загальне поняття, яке включає реінжиніринг бізнес-процесів і удосконалення бізнесу. Іншої позиції дотримуються А. Большаков і В. Михайлов, які вважають інжиніринг новим способом мислення, який формує погляд на побудову підприємства як на інженерну діяльність	– створює процеси нових видів діяльності, що, з огляду на взаємопов’язаність і взаємодію всіх процесів організації, у кінцевому рахунку може привести до змін в існуючій бізнес-системі; – якщо зміни стимулюють результативність організації, їх можна вважати спрямованими на удосконалення	– сприймається сьогодні неоднозначно більшістю дослідників; – вважається методом проектування бізнес-процесів у новостворюваних організацій або бізнес-процесів нових видів бізнесу в існуючих організаціях; – залежно від того, на яку модель управління буде орієнтований: функціонально-спеціалізоване або процесне управління – буде залежати його радикальність та результативність	Мало ефективний метод
5.	BPR – реінжиніринг процесу	Фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [325]	– зниження загальних витрат; – скоротшення тривалості циклу на 60-90%; – зменшення рівня помилок при прийнятті управлінських рішень на 40-70%.	– удосконалені процеси повинні відповідати сучасним вимогам щодо якості, сервісу, гнучкості і низької вартості, а також бути зрозумілими; – незважаючи на інтеграцію робіт, у бізнес-процесах зберігається вимога простоти конкретного завдання	Високо ефективний метод

Джерело: розроблено автором за [73, 86, 247, 325, 339, 367].

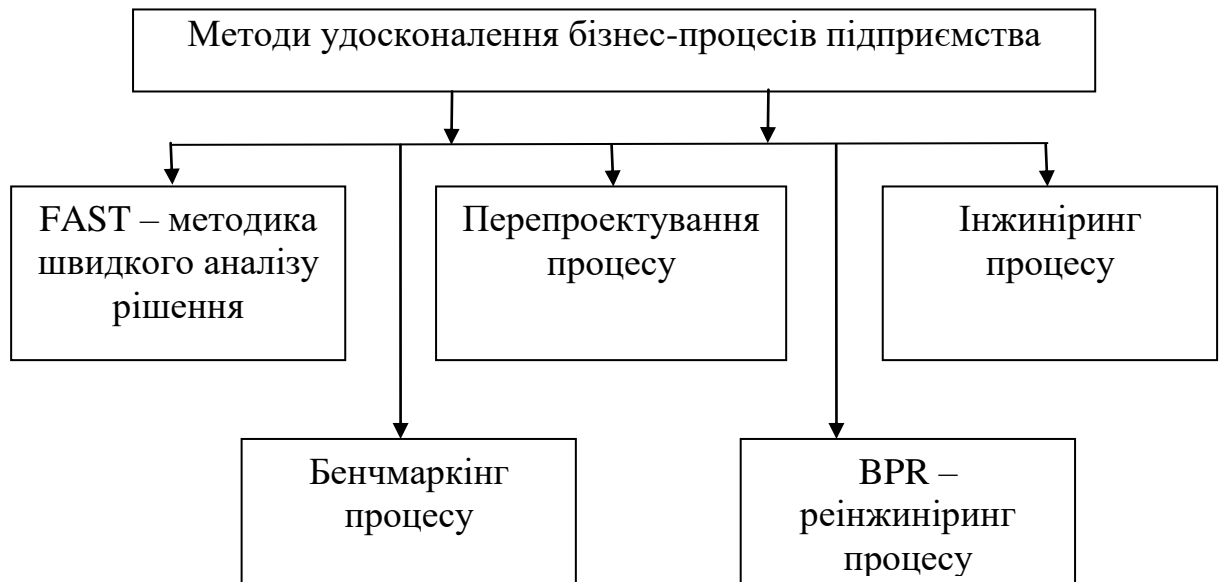


Рис. 4.2. Методи удосконалення бізнес-процесів підприємства
 Джерело: розроблено автором за [73, 86, 247, 339, 367].

1. *Методика швидкого аналізу рішення (FAST)*, в основі якої лежать інтуїтивні методи прийняття рішень. Відповідно до цієї методики збирається експертна нарада на термін до двох днів, у результаті якої приймається рішення щодо удосконалення процесу протягом найближчого часу до 90 днів. За підсумками наради керівництво підприємства приймає до впровадження кращі з запропонованих пропозицій. Перевагами даного методу є швидкість прийняття рішення, мінімальні витрати для реалізації методики, орієнтація на замовника, який багато у чому визначає проблему або процес як об'єкт удосконалення і схвалює дії і рішення групи FAST.

До найважливіших недоліків можна віднести відносну локальність процесу який досліджується; дослідження проводяться без урахування взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими бізнес-процесами організації; часто викорінюється наслідок, а не причина, яка може перебувати за межами аналізованого процесу; заходи щодо удосконалення бізнес-процесу можуть бути ефективними нетривалий час. Методика FAST має широку сферу застосування у різних організаціях, навіть у тих, які не прагнуть до радикальних змін загально організаційного характеру.

2. *Бенчмаркінг* це один з методів удосконалення бізнес-процесів підприємств, в основі якого лежить порівняння господарських процесів підприємства з еталонними процесами підприємств, які мають схожі процеси, але краще функціонують на ринку. Мета проведення бенчмаркінгу встановлення причин кращого функціонування бізнес-процесів на підприємствах з якими відбувається порівняння та ліквідація відставання від них.

Головною перевагою методу бенчмаркінгу є короткий термін проведення та незначний кошторис та зусилля на модернізацію бізнес-процесів підприємства. Він дозволяє скоротити тривалість циклу процесу та заощадити кошти підприємства, що у підсумку приводить до зниження витрат від помилкових управлінських рішень на 30%.

Головним недоліком методу є те, що існує висока вірогідність запозичення помилок, які існують у бізнес-процесах «еталонних» підприємств. Таким чином, зберігається висока ймовірність запозичення помилкових рішень при розробці власних заходів щодо удосконалення бізнес-процесів. Бенчмаркінг доцільно застосовувати для локальних (фрагментарних) і інтеграційних процесів організації, але він іноді вимагає радикальності у зміні організаційної діяльності.

3. *Перепроєктування процесу* концентрує увагу і зусилля на удосконаленні існуючого процесу. Перепроєктування зазвичай застосовують до тих процесів, які успішно працюють але вимагають корекції у зв'язку з тим, що змінились вимоги і потреби клієнта або споживача. При перепроєктуванні процесу розробляється імітаційна модель його поточного стану. Перепроєктування має досить широкий спектр застосування. За оцінками Дж. Харрінгтона, цей метод можна використовувати для 70-90% основних бізнес-процесів. Нерідко перепроєктування процесу проводять паралельно з порівняльним аналізом (бенчмаркінгом), щоб перепроєктований процес не виявився гірше або краще відповідного еталону [326].

Привабливість перепроєктування процесу обумовлена тим, що цей метод дозволяє зменшити витрати, скоротити тривалість циклу процесу, проводити роботи від 80 до 100 днів і знизити кількість помилок на 30-60%.

Недоліки методу полягають у тому, що він більшою мірою орієнтований на удосконалення бізнес-процесів або процесів, що забезпечують ті чи інші функції управління. Тим самим він зміцнює позиції традиційних функціонально-ієрархічних структур, не змінюючи їх змісту.

У практиці управління організацій пострадянського періоду, зокрема більшості українських підприємств, перепроєктування процесів часто сприймають як реінжиніринг, у результаті якого у більшості організацій не відбувається радикальних змін.

4. *Інжиніринг процесу* як метод удосконалення процесів організації сприймається сьогодні неоднозначно. Саме поняття «інжиніринг» запозичене з інженерної діяльності (від англ. Engineering – проектувати, винаходити, придумувати). Деякі дослідники розглядають інжиніринг процесів як загальне поняття, яке включає реінжиніринг бізнес-процесів і удосконалення бізнесу. Іншої позиції дотримуються А. Большаков і В. Михайлов, які вважають інжиніринг новим способом мислення, який формує погляд на побудову підприємства як на інженерну діяльність. Більш детальне дослідження інжинірингу було проведене П. Кутелевим. Він, зокрема, виділяє поняття «організаційний інжиніринг» і характеризує його як проектування бізнес-процесів, які об'єднані у єдиному інформаційному полі. Ряд дослідників виділяють поняття бізнес-інжиніринг та визначають його як проектування бізнес-процесів і систем управління компанією «з чистого аркуша» [27, 132].

Інжиніринг як метод удосконалення процесів функціонуючої організації, на нашу думку, складно уявити, виходячи лише з того, що якщо функціонує організація, то вже здійснюється діяльність, таким чином, існують і процеси діяльності. Наскільки вони інтегровані і оптимальні – це питання іншого порядку. Його можна вирішити за допомогою різних

підходів щодо проектування. Тому було б справедливо інжиніринг процесу (процесів) вважати методом проектування бізнес-процесів новостворюваних організацій або бізнес-процесів нових видів бізнесу в існуючих організаціях з урахуванням передового досвіду і принципу оптимальності в управлінні процесами. Залежно від того, на яку модель управління буде орієнтований інжиніринг процесу – функціонально-спеціалізоване або процесне управління – буде залежати його радикальність. Проте, ґрунтуючись на орієнтацію інжинірингу, який спрямований на процеси діяльності (бізнес-процеси) його можна віднести до одного з методів процесного управління. З іншого боку, якщо інжиніринг процесу у рамках діючої організації створює процеси нових видів діяльності, то, з огляду на взаємопов'язаність і взаємодію всіх процесів організації, у кінцевому рахунку може привести до змін в існуючій бізнес-системі. Якщо зміни стимулюють результативність організації, їх можна вважати спрямованими на удосконалення. З цієї точки зору інжиніринг процесу можна побічно відносити до методів удосконалення процесів діяльності.

5. *Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)*. Вперше поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» виникло у 1990 році у США. Авторство BPR належить М. Хаммеру і Дж. Чампі. «Під реінжинірингом бізнес-процесів автори розуміють «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність». З цього часу BPR викликає активний інтерес фахівців у сфері менеджменту та інформаційних технологій» [325].

Більшість дослідників в області менеджменту визначають реінжиніринг бізнес-процесів як щось капітальне, істотне, фундаментальне, радикальне і нарешті революційне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів підприємства. Сміслова направленість ключових слів має спільний напрям і сенс, який відображає істотні перетворення, які спрямовані на якісно інший шлях щодо розвитку підприємства. Радикальне перепроєктування означає

звернення безпосередньо до початкової стадії явищ: це не косметичні зміни і не зміна вже існуючих систем, а рішуча відмова від усього віджилого.

З огляду на смисловий зміст наведених ключових слів, можна спробувати уточнити поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» і сформулювати його як «фундаментальне осмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів, яке спрямоване на якісно новий рівень розвитку організації».

Реінжиніринг бізнес-процесу – найбільш радикальний з наведених вище методів удосконалення бізнес-процесів, за винятком інжинірингу, оскільки у більшій мірі є методом процесного управління.

Реінжинірингу бізнес-процесів – це абсолютно протилежний погляд на організаційну структуру підприємства у порівнянні з класичними підходами, він ігнорує існуючий процес і надає абсолютно новий незаангажований погляд на зміст та суть процесу. Основною перевагою реінжинірингу бізнес-процесів є те, що він дозволяє мінімізувати мінуси принципу поділу праці. Кардинальне осмислене перепроєктування бізнес-процесів, створення процесних компаній містить величезний і до кінця не вивчений потенціал зростання. Реінжиніринг бізнес-процесів – це радикальний шлях щодо суттєвого підвищення ефективності бізнесу.

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає кардинальне переосмислення і перепроєктування бізнес-практики в організації, яка склалася з метою досягнення її досконалості. У результаті реінжинірингу повністю змінюється вигляд організації, починаючи від зміни її структури, зміни найменувань посад співробітників і закінчуючи серйозною зміною організаційної культури.

Можна виділити три типи компаній, для яких застосування реінжинірингу необхідно і доцільно:

1. Підприємства, що знаходяться у кризовому становищі у зв'язку з низькими цінами, високою собівартістю продукції у порівнянні з

конкурентами. Тому ці підприємства повинні приймати рішучі дії для зниження витрат і пошуку більш вигідних каналів реалізації.

2. Підприємства, які не перебувають у поточний момент в кризовому становищі, але керівництво допускає ймовірність виникнення складних проблем, пов'язаних, наприклад, із зниженням ціни на продукцію, зміною вимог споживачів, змінами в економічному середовищі.

3. Підприємства – лідери, які не дивлячись на стійкий стан за допомогою реінжинірингу хочуть продовжувати розвиватися.

На практиці об'єктом реінжинірингу є як основні, так і допоміжні бізнес-процеси підприємства. Метод BPR багаторазово застосовується на підприємства які знаходяться у пошуку оптимального складу і взаємодії бізнес-процесів у середині підприємства. Таким чином, робота розбивається на фази, кожна з яких має чітку мету – істотно поліпшити роботу організації.

Реалізація реінжинірингу бізнес-процесів підприємств торгівлі передбачає декілька етапів (рис. 4.3) [6].

У підсумку необхідно підкреслити, що перераховані вище етапи реалізації реінжинірингу слід виконувати паралельно, а деякі з них потрібно повторювати багаторазово. За оцінками фахівців, у разі правильного проведення реінжинірингу процесу знижуються витрати, тривалість циклу скорочується на 60–90%, а рівень помилок – на 40–70%.

Методи удосконалення бізнес-процесів, поряд з відмінностями, мають ряд загальних характерних особливостей, які були визначені у процесі аналізу літератури та публікацій, які присвячені проблемам удосконалення процесів діяльності організацій. Ці особливості відображають ряд вимог, які враховують команди, удосконалюючи процеси.

Удосконалені процеси повинні відповідати сучасним вимогам щодо якості, сервісу, гнучкості і низької вартості, а також бути зрозумілими. Незважаючи на інтеграцію робіт, у бізнес-процесах зберігається вимога простоти конкретного завдання. Аналіз відмінностей і визначення загальних положень методів щодо удосконалення бізнес-процесів розкриває

можливості їх застосування, дозволяє у залежності від поставлених завдань віддавати перевагу конкретним методам поліпшення і зміни бізнес-процесів або їх комбінацій.



Рис. 4.3. Реалізація реінжинірингу бізнес-процесів підприємств торгівлі

Джерело: розроблено автором за [2, 6, 7, 325].

4.3. Науково-методичний підхід щодо підвищення результативності бізнес-процесів

Для того щоб адекватно реагувати на зміни ринкових умов, підприємство торгівлі повинно цілеспрямовано проводити організаційні зміни. Завдяки цьому існує можливість подолати інертність у розвитку структури управління. Залежно від конкретних обставин організаційні зміни можуть бути частковими, які стосуються окремих служб і певних видів діяльності, або радикальними, коли під впливом бурхливого і навіть стрибкоподібного розвитку ринку і умов конкуренції потрібна глибока і багатобічна реорганізація [25, 52, 96].

Процес розробки комплексу заходів щодо підвищення результативності стає все більш актуальним для українських підприємств торгівлі, які змушені у даний час вступати у жорстку конкурентну боротьбу, як між собою, так і з іноземними ретейлами [223, 225]. Для вирішення цих завдань необхідні відповідні механізми та інструменти, науковий підхід і науково обґрунтовані принципи формування стійкості підприємств торгівлі.

Недостатню результативність бізнес-процесів підприємства торгівлі прямо або побічно пов'язують з недоліками в організації і використанні факторів виробничо-торговельної діяльності, в зв'язку з цим пошук інструментів щодо підвищення результативності стає надзвичайно важливим завданням.

Діяльність підприємства торгівлі є безперервний процес зміни, у якому відбувається безперервне споживання факторів виробництва, що означає зміну їх кількісного співвідношення між виробничою потребою та їх фактичною наявністю, між їх запасами і фінансовими можливостями [268]. Однак, як тільки виникає будь-яка зміна у будь-якому окремому бізнес-процесі, відбувається порушення його стійкості, яка до певної межі надає протидію і утримує його у стійкому положенні, оскільки незначне порушення будь-якої окремої рівноваги не означає одночасного значного

відхилення від загальної рівноваги. Однак якщо дане порушення своєчасно не ліквідувати, то воно здатне вивести бізнес-процес зі стійкого стану.

Як показано у параграфі 3.3, оцінка результативності бізнес-процесів і системи бізнес-процесів підприємств торгівлі здійснюється на основі розрахунку інтегрального показника, який показує ступінь виконання вимог споживачів і досягнення поставлених цілей. На підставі проведеної оцінки, приймаються рішення щодо удосконалення діяльності. У випадках, якщо показник результативності бізнес-процесу знаходиться у межах від 0 до 0,36 згідно шкали вимірювання рівня результативності бізнес-процесів, то відповідно до розробленого науково-методичного підходу щодо підвищення результативності бізнес-процесів передбачається застосування процесного бенчмаркінгу.

За висновком Б. Андерсена [6]: «Проводити бенчмаркінг – це значить: бути досить розумним, щоб визнавати: завжди є хтось, хто у чомусь краще за вас; бути досить мудрим, щоб вчитися у нього всьому, а потім наздогнати і перегнати вчителя». Інформація, яка буде отримана під час оцінки, буде базою для порівняння з підприємствами-лідерами або еталоном і дозволить виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства торгівлі. Області, де показники помітно відстають від конкурентних або етальонних, являють собою можливий об'єкт для бенчмаркінгу. Для ефективного проведення процесного етальонного зіставлення необхідно провести оцінку, як функціонує бізнес-процес, визначити можливості бізнес-процесу і як ці можливості реалізовані. Серед таких інструментів: SWOT-аналіз, збалансована система показників, оцінка результативності та ефективності систем менеджменту, критерії Премії Уряду України у області якості.

При підготовці до проведення бенчмаркінгу необхідно визначити об'єктивні чинники, які включають: визначення чітких меж проекту, точне планування часу, дотримання стандартів якості, прийняття до уваги бюджетних обмежень, а також і суб'єктивні, до яких відносяться:

сприятливий клімат для співпраці; орієнтація на досягнення результату; усвідомлення важливості якості; зацікавленість; творчий підхід; етика [19].

При проведенні бенчмаркінгу необхідно дотримуватися таких правил [180, 181, 262]:

- повна зацікавленість у бенчмаркінгу керівництва підприємства;
- повна інформованість про цілі і проект бенчмаркінгу;
- робоча програма повинна мати покрокову і зрозумілу структуру;
- етапи проекту повинні бути детально задокументовані.

Успіх проекту бенчмаркінгу залежить від строгого дотримання і відповідального виконання кожного з його етапів. Узагальнивши наявні підходи щодо його проведення [6, 134, 160] і, включивши додатковий етап щодо оцінки ефективності розроблених заходів, пропонується науково-методичний підхід щодо підвищення результативності бізнес-процесів, який ґрунтується на засадах процесного бенчмаркінгу і включає сім послідовних етапів (рис. 4.4).

Перший етап. Вибір підприємства для порівняння. На цьому етапі необхідно чітко визначити коло підприємств, з якими має сенс порівнювати показники. Необхідно переймати досвід тих підприємств торгівлі, які найефективніше вирішують поставлені завдання. Виявлення партнерів для аналізу необхідно починати з огляду наявних джерел інформації, а також збору доступних даних і приведення їх у порядок. Поширеним способом пошуку партнерів для порівняння є вивчення публікацій у газетах і журналах. У хід активно йдуть особисті зв'язки, знайомства на виставках, семінарах. На практиці бенчмаркінговими підприємствами часто виступають постачальники, клієнти, бізнес-партнери, підприємства з однієї торговельної мережі, які розташовані у інших регіонах, а також підприємства торгівлі конкуренти, які реально зацікавлені у оцінці власного конкурентного стану на ринку. Сучасні соціальні мережі, а також глобальна мережа Інтернету є дієвим і актуальним інструментом пошуку партнерів по бенчмаркінгу в умовах глобалізації.

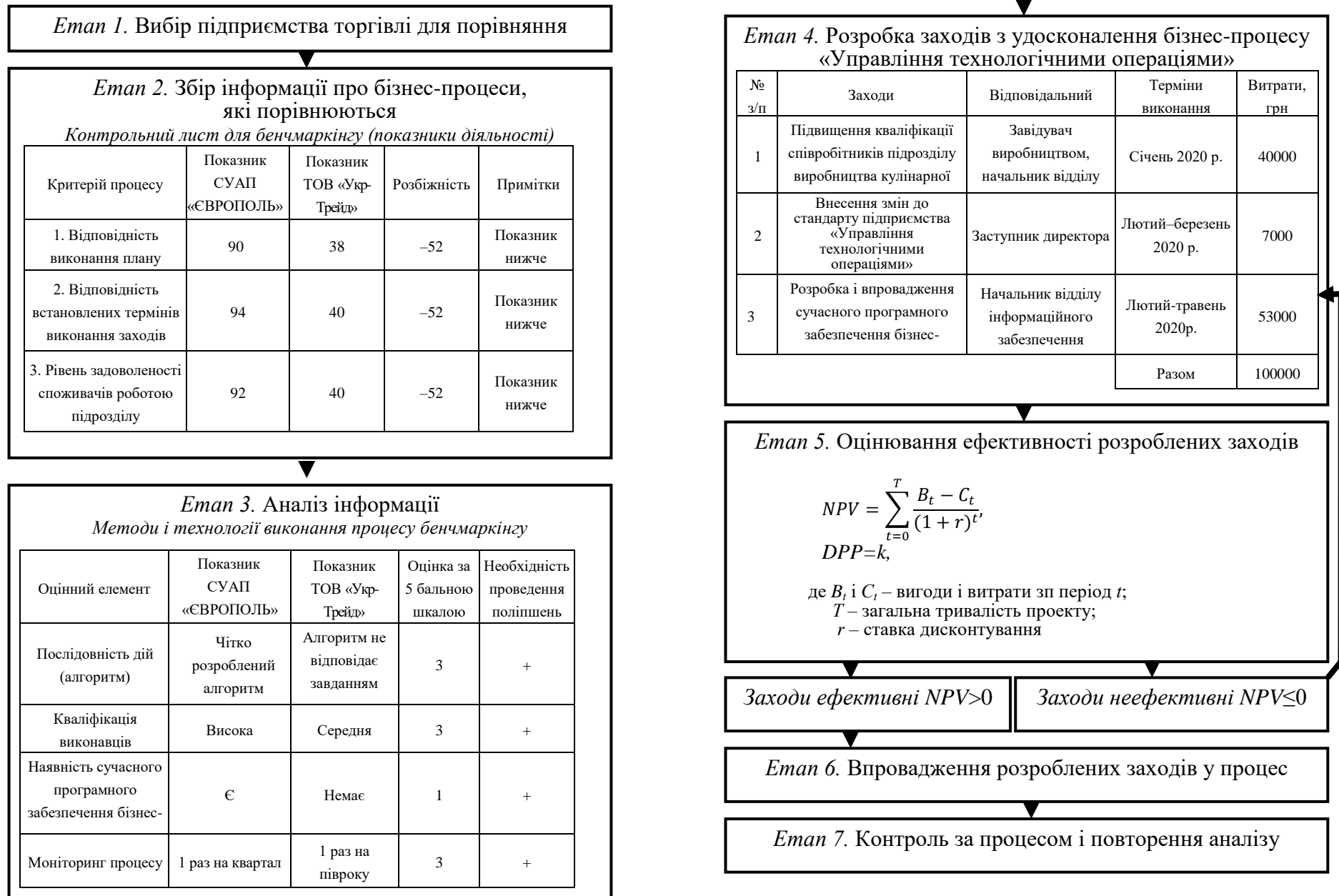


Рис. 4.4. Науково-методичний підхід щодо підвищення результативності бізнес-процесів на засадах бенчмаркінгу
Джерело: розроблено автором за [6, 134, 160].

У переважній більшості випадків збір даних про потенційного партнера здійснюється у процесі безпосереднього контакту з персоналом обраної компанії. Сформована практика бенчмаркінгу найбільших світових компаній дозволяє звертатися до інших підприємств з проханням, провести еталонне зіставлення їх бізнес-процесів. Подібні пропозиції сприймаються адекватно, тому що один з основних принципів сучасного бізнесу – відкритість.

Другий етап. Збір інформації по бізнес-процесах, які будуть порівнюватись. Джерелами інформації підприємств-партнерів з бенчмаркінгу є публічна звітність, опубліковані інтерв'ю і статті, рекламні проспекти, колишні співробітники, а також обмін інформацією на основі договору.

Цей етап включає не тільки збір якісних даних, але і вивчення змісту праці, методів, чинників, які впливають на результативність бізнес-процесів.

Одним із зручних інструментів збору інформації для бенчмаркінгу є контрольний лист, де у якості оціночного елемента виступають розроблені критерії щодо досліджуваного бізнес-процесу. У таблиці 4.32 представлені критерії для оцінки діяльності бізнес-процесу, в таблиці 4.33 надані методи і технології виконання бізнес-процесу.

Таблиця 4.32

Контрольний лист для бенчмаркінгу (показники діяльності)

Критерій процесу	Показник еталонного підприємства	Показник свого підприємства	Розходження	Примітки
Довжина операції (функції)				
Обсяг виконаних робіт (послуг)				
Якість виконаних робіт (послуг)				
Відповідність плану				
Витрати на процес				

Джерело: розроблено автором за [6, 134, 159].

Таблиця 4.33

Контрольний лист для бенчмаркінгу (методи і технології виконання бізнес-плану)

Критерій процесу	Показник еталонного підприємства	Показник свого підприємства	Оцінка	Необхідність проведення покращення
Послідовність дій (алгоритм)				
Кількість та кваліфікація виконавців				
Вимоги щодо постачальників входів				
Вимоги споживачів щодо виходу процесу				
Моніторинг бізнес-процесу				

Джерело: розроблено автором за [6, 134, 160].

Третій етап. Аналіз інформації. Дані, які отримані у результаті бенчмаркінгового дослідження можна розділити на дві категорії:

- показники діяльності – те, що досягнуто;
- методи і технології – як це було досягнуто.

Кожен показник з першої категорії повинен бути порівняний з аналогічним показником діяльності свого підприємства. Аналогічно повинно проводитися зіставлення і по другій категорії.

Інформацію яку отримано у результаті аналізу еталонного підприємства слід ретельно проаналізувати, визначити яка частина інформації буде корисною для вашого підприємства та підготувати заходи щодо впровадження її у практичну діяльність вашого підприємства. Проводячи еталонне зіставлення необхідно розуміти, що не кожне дослідження призводить до змін. Так у результаті аналізу, можна прийти до висновку, щодо неможливості здійснення поліпшень у силу фінансових або інших обмежень. Аналіз причин різного роду обмежень є невід’ємним етапом загального аналізу. Ліквідація оговорених вище обмежень одне з провідних завдань проведення бенчмаркінгу. На практиці різниця між

досліджуваним та еталонним підприємством може бути значною і відповідно обмеження щодо реалізації проекту поліпшень занадто великі, що, у підсумку, може призвести до провалу бенчмаркінгового проекту. Якщо мінімізація обмежень у підсумку не дозволяє впровадити бенчмаркінговий досвід, значить еталонне підприємство було вибрано не зовсім вдало і слід шукати інші варіанти поліпшення і досвід, який буде доречним підприємству.

Отже, для правильної діагностики проблеми необхідно описати бажаний стан і визначити фактичний стан об'єкта, а потім оцінити ступінь розбіжності між ними.

Четвертий етап. Розробка заходів щодо удосконалення бізнес-процесу. Після того, як було прийнято рішення про необхідність продовження діяльності в області бенчмаркінгу, повинен бути детально спланований і опрацьований процес проведення змін і впровадження поліпшень. Як правило, цей процес пов'язаний з постановкою нових цілей бізнес-процесу, досягнення яких без професійного централізованого керівництва не завжди можливо.

У даному випадку мова йде не про те, щоб копіювати, а про те, що зміни повинні служити стимулом для подальшого інноваційного розвитку власних бізнес-процесів підприємства. Іншими словами, сліпе копіювання неприйнятно, тому що у цьому випадку бажані результати свідомо не будуть досягнуті і інтерес щодо подальших еталонних досліджень на підприємстві буде втрачено надовго. Наприклад, нові маркетингові прийоми не тільки вимагають зміни маркетингової політики підприємства, а й активізації аналізу поведінки споживачів, асортиментної і цінової політики, якості продукту.

П'ятий етап. Оцінка ефективності розроблених заходів. Перш ніж впроваджувати розроблені заходи у розглянутий бізнес-процес, необхідно розрахувати плановану ефективність від реалізації даного проекту. Економічна ефективність інвестиційного проекту – це результативність

економічної діяльності, яка визначається відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат, який зумовив отримання цього ефекту. Розробку та впровадження заходів щодо удосконалення бізнес-процесу можна розглядати як інвестиційний проект для даного підприємства, тому що це пов'язано з певними витратами [61]. За призначенням даний вид інвестицій можна віднести до інвестицій, які вкладаються у підвищення ефективності управління або виробництва [67].

У якості критеріїв оцінки ефективності заходів доцільно використовувати показники, які відображають результати їх діяльності, а для методики розрахунку використовувати метод дисконтування, заснований на порівнянні цінності певної грошової суми у масштабах поточного і майбутнього часу. Ці методи найбільш точні і набули широкого поширення з 70-х років ХХ ст. [288, 346].

Для аналізу ефективності розроблених заходів необхідно ввести у розгляд показники, кожен з яких характеризує їх з тієї чи іншої точки зору.

1) *Чиста поточна вартість (NPV)* є визначальним показником при оцінці ефективності інвестиційного проекту, в основі якого лежить факт того, що вартість грошей протягом часу об'єктивно або суб'єктивно зменшується. Показник являє собою різницю дисконтованих надходжень і витрат за час здійснення проекту, визначається за формулою (4.2) [172, 253].

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t}, \quad (4.2)$$

$$DPP = k,$$

де B_t і C_t – вигоди і витрати в період t ;

T – загальна тривалість проекту;

r – ставка дисконтування.

Сума надходжень, яка використовується у процесі розрахунків, формується шляхом складання наступних статей: надходження від збуту продукції (послуг), надходження від інших видів діяльності, надходження від

реалізації активів, доходи за банківськими вкладками, економія на претензії від споживачів.

Сума витрат, формується аналогічним чином і включає у себе: утримання спеціальної робочої координаційної групи, наукові розробки щодо створення технологій, створення проекту, адаптація типових рішень щодо нової системи (технології), підготовка та навчання персоналу.

При цьому якщо $NPV > 0$, реалізація даного проекту економічно доцільна. Якщо $NPV < 0$, реалізація даного проекту економічно недоцільна.

У разі якщо розрахунки проводяться не автоматизовано, спочатку визначається значення NPV для довільно обраної норми дисконту. Якщо при цьому показник NPV виявляється позитивним, то розрахунок повторюється з використанням більш високої норми дисконту (або, навпаки – при негативному значенні NPV), поки не вдасться підібрати таку норму дисконту, при якій NPV дорівнюватиме нулю [29, 347].

Основним економічним нормативом, який використовується при дисконтуванні, є норма дисконту, яка виражається в одиницях або у відсотках за рік. Безризикова комерційна норма дисконту, яка використовується для оцінки комерційної ефективності проекту, зазвичай встановлюється відповідно до вимог щодо мінімально допустимої майбутньої прибутковості вкладених коштів, яка визначається залежно від депозитних ставок банків першої категорії надійності (після виключення інфляції), а також ставки LIBOR (річна процентна ставка, прийнята на Лондонському ринку банками першої категорії для оплати їх взаємних кредитів) за річними єврокредитами, яка звільнена від інфляційної складової, практично 4–6% [335, 336].

У роботі [255] при визначенні ставки дисконту на основі визначення факторів, що породжують ризик недоотримання запланованих доходів, за основу береться безризикова норма прибутковості, а потім до неї додається норма прибутковості за ризик інвестування у дану компанію. Безризикова ставка доходу визначається зазвичай виходячи із ставки доходів за

довгостроковими урядовими облігаціями. Цей вибір обумовлений тим, що довгострокові урядові облігації характеризуються дуже низьким ризиком, пов'язаним з неплатоспроможністю і високим ступенем ліквідності. При визначенні ставки доходу за довгостроковими урядовими облігаціями враховується інфляційний ризик. На практиці дохідність за урядовими облігаціями може зіставлятись з доходом від інвестицій у власний капітал підприємства, який отримують інвестори за такий же період часу. Але, на думку експертів ставки за українськими євробондами не відображають на даний момент часу ринковий рівень прибутковості при мінімальному ризику і визначаються, перш за все, політичними, а не економічними чинниками. Тому у якості безризикової ми плануємо використати середню ставку по гривневим депозитах п'яти найбільших банків України, включаючи Приватбанк. Вона становить приблизно 10% і формується в основному під впливом внутрішніх ринкових факторів. Для визначення додаткової премії за ризик інвестування у певне підприємство враховуються такі найважливіші чинники:

- розмір підприємства – оцінюється в межах 0–3%;
- фінансова структура – оцінюється в межах 0–5%. Даний показник залежить від коефіцієнта концентрації власного капіталу і від показника поточної ліквідності;
- виробнича і територіальна диверсифікація – оцінюється в межах 0–3%;
- диверсифікація клієнтів – оцінюється в межах 0–4%. Ризик втрати клієнтів, характерний для всіх підприємств. Однак втрата клієнта у різній мірі відбивається за обсягами збуту різних підприємств. Чим менше залежність доходів підприємства від одного або декількох найбільших замовників, тим за інших рівних умов вона стабільніше;
- рентабельність підприємства та прогнозованість його доходів – оцінюється в межах 0–4%;
- якість управління – оцінюється в 2–6%;
- інші власні ризики – оцінюються в межах 0–5%.

2) *Період окупності дисконтованого DPP* – це період часу з початку фінансування інвестиційного проекту до моменту, коли потік дисконтованих доходів за проектом стане рівним дисконтованому потоку витрат, який розраховується за формулою (4.3) [169, 348].

Показник *DPP* використовується зазвичай для порівняльної оцінки ефективності альтернативних інвестиційних проектів, але може бути доречний і у якості критерію прийняття окремого проекту. У загальному випадку визначення періоду окупності носить допоміжний характер щодо чистого дисконтованого доходу.

$DPP = k$, при якому:

$$\frac{\sum_{t=0}^T \frac{C_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{B_t}{(1+r)^t}} = 1, \quad (4.3)$$

$$k \in [1; n],$$

де B_t і C_t – вигоди і витрати в період t ;

T – загальна тривалість проекту;

r – ставка дисконтування.

Таким чином, на основі визначення показників за допомогою методу дисконтування, приймається рішення щодо впровадження розроблених заходів у бізнес-процес.

Шостий етап. Впровадження розроблених заходів в бізнес-процес. На основі оцінки ефективності заходів щодо удосконалення бізнес-процесу, розробляється план по їх впровадженню у даний процес, визначаються відповідальні за реалізацію проекту і необхідні ресурси для його здійснення.

Сьомий етап. Контроль за процесом і повторення аналізу. Моніторинг ходу виконання робіт і оцінка кінцевих результатів формують пакет інформації для повторної самооцінки і аналізу поліпшень.

При впровадженні заходів контроль за бізнес-процесом проводиться у двох напрямках: перший напрямок – необхідно стежити за розвитком встановлених оціночних показників результатів роботи бізнес-процесів, тому

що те, що ще недавно було найкращим досягненням, найближчим часом стане стандартом або ж погіршиться; другий напрямок – необхідно перевіряти досягнення проміжних цілей і дотримання планів щодо ресурсів і термінів.

Таким чином, важливим напрямком, який визначає результат діяльності підприємства і його сталий розвиток є підвищення результативності всіх бізнес-процесів підприємства торгівлі. Кожен бізнес-процес повинен бути визначений і його результати повинні бути проаналізовані, на основі цих результатів розробляються заходи щодо удосконалення бізнес-процесу. Оцінка результативності – це комплекс дій, який дозволяє виявити динаміку і тенденції змін у часі показників, що характеризують результати економічної, управлінської, екологічної та соціальної діяльності. У випадках, якщо відбулося значне відхилення від запланованого показника, можливе застосування процесного бенчмаркінгу. Ефективність розроблених заходів можна визначити за допомогою методу, який заснований на застосуванні концепції дисконтування.

У параграфі 3.2 виявлено та систематизовано критерії оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі, які формуються відповідно до стратегічних цілей підприємства торгівлі і вимог споживачів. У параграфі 3.3 розроблений науково-методичний підхід до оцінки рівня результативності бізнес-процесів на основі модифікованої шкали, що дозволяє приймати адекватні й ефективні рішення щодо управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Отримана інформація про рівень результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі є основою для аналізу з боку керівництва, періодичного перегляду політики і цілей, удосконалення підприємства, інформування зацікавлених сторін. Розроблений у цьому параграфі науково-методичний підхід щодо підвищення результативності бізнес-процесів, який ґрунтується на засадах процесного бенчмаркінгу включає сім етапів, при чому передбачений етап, на якому оцінюється ефективність розроблених заходів щодо підвищення

результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі.

Проведення процедури бенчмаркінгу у ТОВ «Укр-Трейд» (супермаркети «КЛАС»). Ефективне управління підприємством торгівлі полягає у послідовному впливі (діях) суб'єкта управління на об'єкт управління з метою забезпечення стабільного і прогресивного розвитку. Для цього необхідно на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, інформації про потреби ринку вибрати оптимальні економічні, організаційні та технічні рішення.

На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, інформації про вимоги споживачів, оцінки результативності системи бізнес-процесів, приймаються рішення щодо удосконалення діяльності. У випадках, якщо відбулося значне відхилення від запланованого показника, можливе застосування бенчмаркінгу, з метою отримання інформації, яка допоможе вжити заходів для поліпшення діяльності.

На основі визначення показників результативності бізнес-процесів було виявлено що бізнес-процес «Управління технологічними операціями» має «низький» рівень результативності (показник результативності ($R_{пр5}=0,36$)). Даний бізнес-процес об'єкт для бенчмаркінгу, у ході якого будуть розроблені заходи щодо підвищення результативності.

Бізнес-процес «Управління технологічними операціями» являє собою складний комплекс взаємопов'язаних заходів щодо організації виробництва, починаючи з обладнання і закінчуючи кваліфікацією працівників. Підготовка виробництва до випуску продукції є відповідальним етапом життєвого циклу продукції, від якого залежить не тільки забезпечення можливості виготовлення продукції, яка відповідає необхідним показниками якості, закладеним в документації, а й, що не менш важливо, формування певної величини собівартості виготовлення продукції, що забезпечує умову її конкурентоспроможності. До цього бізнес-процесу залучено практично всі основні підрозділи і служби. Карта бізнес-процесу «Управління технологічними операціями» представлена в таблиці 4.34.

Таблиця 4.34

Карта бізнес-процесу «Управління технологічними операціями»

<i>Найменування бізнес-процесу: Управління технологічними операціями</i>		
<i>Власник бізнес-процесу: Завідувач виробництвом</i>		
<i>Визначення бізнес-процесу</i>	<i>Мета бізнес-процесу</i>	
Процес забезпечення торговельно-виробничої діяльності всім спектром необхідних документів, матеріалів, обладнання для якісної ритмічної роботи	Створення умов для високопродуктивної, ритмічної і рентабельної роботи підприємства торгівлі на основі раціонального використання ресурсів	
<i>Входи бізнес процесу</i>	<i>Вимоги до входів</i>	<i>Постачальники бізнес процесу</i>
а) план виробництва, затверджений директором; б) торгово-технологічна Документація; в) норми витрати (сировини, матеріалів); г) Матеріальні звіти по складах	Своєчасне пред'явлення із зазначенням термінів виготовлення кулінарної продукції. Відповідність вимогам ТУ, ДСТУ. Своєчасність, точність, повнота інформації. Своєчасність, повнота інформації	Директор. Торгово-технологічний відділ. Завідувач виробництвом, головний технолог. Завідувач складськими приміщеннями
<i>Виходи бізнес-процесу</i>	<i>Вимоги до виходів</i>	<i>Споживачі прогресу</i>
а) звіт про виконання плану; б) оцінка результативності; в) план коригувальних (попереджувачих) дій	Щомісяця Щомісяця Своєчасно за результатами аналізу процесу	Директор, підрозділи торговельного підприємства, заступник директора з ІСМ
<i>Регламентуючі документи</i>	<i>Ресурси</i>	
Положення про відділ, посадові інструкції, стандарти, законодавчі акти	Кадри, торгово-технологічне обладнання, програмне забезпечення	
<i>Показники вимірювання бізнес-процесу</i>	<i>Методи вимірювання бізнес-процесу</i>	
Виконання плану; заявки, що не виконані в строк; доповідні записки; претензії; тимчасові показники; результативність	Експертний, розрахунковий, аналіз запланованих і виконаних заходів	

Джерело: розроблено автором.

Головними завданнями підготовки бізнес-процесу «Управління технологічними операціями» на підприємстві торгівлі є: розробка технологічних карт блюд, спрямованих на створення більшого асортименту кулінарної продукції, удосконалення торгово-технологічних процесів; збільшення товарних запасів на виробництві, підвищення продуктивності праці персоналу та апарату управління підприємства торгівлі та створення умов для високопродуктивної, ритмічної і рентабельної роботи торговельного підприємства.

Проведення бенчмаркінгу на підприємстві ТОВ «Укр-Трейд» (супермаркети «КЛАС») було виконано на основі науково-методичного підходу щодо підвищення результативності бізнес-процесів, який був представлений у першій половині цього параграфу.

Перший етап. Вибір підприємства для порівняння. На цьому етапі необхідно визначити коло підприємств, з якими має сенс порівнювати показники. Бенчмаркінговими компаніями для розглянутого торговельного підприємства можуть виступити партнери або постачальники торговельного підприємства, оскільки вони реально зацікавлені в успіху і подальшій співпраці з ним. У результаті розгляду списку партнерів, якими є наступні підприємства торгівлі: СУАП «ЄВРОПОЛЬ» ТОВ (супермаркети «РОСТ»), ТОВ «ДІВІЯ ТРЕЙД» (супермаркети «ЧУДО маркет»), ТОВ «АТБ-Маркет» (супермаркети «АТБ»), ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (супермаркети «Сільпо»), ТОВ «СТОРМАК» (супермаркети «Дігма»), ПП «Українська продуктова компанія» (супермаркети «Десятка»), ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет» (супермаркети «АШАН»), ТОВ «РУШ» (магазини «ЕВА»), ПП «ТЕРЕМ» (магазини «Гранд Текстиль») та інші, були виявлені потенційні партнери по бенчмаркінгу.

Розглянувши та проаналізувавши наявну інформацію про ці торговельні підприємства, досвід співпраці з ними, було обрано одне підприємство для співпраці – СУАП «ЄВРОПОЛЬ» ТОВ (супермаркети «РОСТ»), так як дане торговельне підприємство має схожі розміри, подібний формат і реалізовує аналогічну продукцію, сертифіковане відповідно до міжнародних стандартів менеджменту якості ІСО серії 9001.

Другий етап. Збір інформації. Джерелом інформації підприємства-партнера по бенчмаркінгу СУАП «ЄВРОПОЛЬ» ТОВ (супермаркети «РОСТ») є дані оцінки функціонування бізнес-процесів (оцінка проводиться 1 раз в квартал), так як на підприємстві впроваджена і діє інтегрована система менеджменту, і визначення результативності процесів є важливою складовою функціонування системи. Бізнес-процес «Управління

технологічними операціями» має «високу» оцінку результативності (на торговельному підприємстві прийнята наступна градація результативності процесів: висока, середня і низька).

Одним із зручних інструментів збору інформації для бенчмаркінгу є контрольний лист, де у якості оціночного елемента виступають розроблені критерії щодо досліджуваного бізнес-процесу «Управління технологічними операціями». У таблиці 4.35 представлені критерії для оцінки діяльності бізнес-процесу, в таблиці 4.36 – методи і технології виконання бізнес-процесу.

Таблиця 4.35

Контрольний лист для бенчмаркінгу (показники діяльності)

Критерій процесу	Показник СУАП «ЄВРОПОЛЬ» ТОВ	Показник ТОВ «Укр-Трейд»	Розбіжність	Примітки
1. Відповідність виконання плану	90	38	- 52	показник нижче
2. Відповідність встановлених термінів виконання заходів	94	40	- 52	показник нижче
3. Рівень задоволеності споживачів роботою підрозділу	92	40	- 52	показник нижче

Джерело: розроблено автором.

Третій етап. Аналіз інформації. Аналізуючи дані таблиці 4.35, очевидно, що показники підприємства СУАП «ЄВРОПОЛЬ» ТОВ вище, ніж у підприємства ТОВ «Укр-Трейд», причому у два рази, і розбіжності спостерігаються за всіма критеріями.

Розглядаючи методи і технології виконання бізнес-процесу «Управління технологічними операціями» на підприємствах (табл. 4.36), були визначені наступні переваги процесу СУАП «ЄВРОПОЛЬ» ТОВ у порівнянні з бізнес-процесом ТОВ «Укр-Трейд»: всі операції здійснюються за чітко розробленим алгоритмом дій, обробка документів і інформації здійснюється за допомогою сучасного програмного забезпечення, висока

кваліфікація виконавців процесу і проводиться постійний моніторинг бізнес-процесу.

Таблиця 4.36

Контрольний лист для бенчмаркінгу (методи і технології виконання процесу)

Оціночний елемент	Показник СУАП «ЄВРОПОЛЬ» ТОВ»	Показник ТОВ «Укр-Трейд»	Оцінка за 5-ти бальною шкалою	Необхідність проведення поліпшень
Послідовність дій (алгоритм)	Чітко розроблений алгоритм	Алгоритм не відповідає завданням процесу	3	+
Кваліфікація виконавців	Висока	Середня	3	+
Наявність сучасного програмного забезпечення бізнес-процесу	Є	Не має	1	+
Моніторинг процесу	1 раз на квартал	1 раз на пів року	3	+

Джерело: розроблено автором.

Четвертий етап. Розробка заходів щодо удосконалення бізнес-процесу. Після прийняття рішення про необхідність продовження діяльності в області бенчмаркінгу детально планується і розробляється бізнес-процес проведення змін і впровадження поліпшень. Даний бізнес-процес пов'язаний з постановкою нових цілей бізнес-процесу, досягнення яких без професійного централізованого керівництва не завжди можливо.

Проаналізувавши бізнес-процес «Управління технологічними операціями» у партнера по бенчмаркінгу, були визначені найважливіші моменти у підготовці виробництва, які залежать від багатьох факторів. Їх можна поділити на такі групи [93, 294, 305]:

Технічні фактори – розробка і впровадження типових і стандартних торгово-технологічних процесів, використання стандартизованих і уніфікованих засобів технологічного оснащення; застосування автоматизованих систем управління, використання прогресивних технологій;

застосування засобів технічного контролю якості; автоматизація контролю за виконанням графіків випуску продукції і засобів технічного оснащення.

Економічні чинники – поетапне випереджаюче фінансування робіт з підготовки виробництва; створення фонду стимулювання освоєння нової техніки і технології.

Організаційні фактори – розвиток і поглиблення спеціалізації виробництва; атестація якості торгово-технологічних процесів і торгово-технологічного обладнання; удосконалення відносин між виробничими операціями, складуванням та зберіганням, логістикою і процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів.

Соціальні чинники – підвищення кваліфікації виконавців; механізація і автоматизація виробничих і допоміжних операцій з метою поліпшення умов праці, розвиток соціальної сфери; поліпшення психологічної атмосфери у колективі.

Таким чином, бізнес-процес «Управління технологічними операціями» не є сам по собі просто встановленням обладнання, а являє собою складний комплекс взаємопов'язаних заходів. Фактично це корінна перебудова виробництва, починаючи з обладнання і закінчуючи спеціалізацією працівників. Для підвищення результативності даного бізнес-процесу на торговельному підприємстві ТОВ «Укр-Трейд», був визначений перелік заходів щодо удосконалення бізнес-процесу, відповідальні за їх виконання, терміни і необхідні витрати (табл. 4.37).

Заходи щодо підвищення результативності бізнес-процесу «Управління технологічними операціями»

№ з/п	Заходи	Відповідальний	Терміни виконання	Витрати грн.
1	Підвищення кваліфікації співробітників підрозділу виробництва кулінарної продукції	Завідувач виробництвом, начальник відділу кадрів	Січень 2020 р.	40000
2	Внесення змін до стандарту підприємства «Управління технологічними операціями»	Замісник директора	Лютий-березень 2020 р.	7000
3	Розробка і впровадження сучасного програмного забезпечення бізнес-процесу	Начальник відділу інформаційного забезпечення	Лютий-травень 2020р.	53000
			Разом	100000

Джерело: розроблено автором.

П'ятий етап. Оцінка ефективності розроблених заходів. Для прийняття даного проекту необхідно, щоб він приносив чисту вигоду, тобто виконувалася умова: $NPV > 0$.

Для реалізації проекту з удосконалення бізнес-процесу «Управління технологічними операціями» необхідні інвестиції у розмірі 100000 грн. За прогнозом планово-фінансового відділу та завідувача виробництва після початку впровадження заходів буде приплив грошових надходжень, починаючи з етапу t_1 в сумі 25000 грн.

Чиста поточна вартість розрахована за формулою 4.2.

При визначенні норми дисконту за основу була взята безризикова ставка доходу, яка зазвичай визначається, виходячи із ставки доходів за депозитами у найбільших банках або довгостроковими урядовими облігаціями. У дослідженні ми взяли за основу мінімальну щомісячну ставку доходу за гривневим депозитом у Приватбанку, яка складає приблизно 10%. Додаткова премія за ризик інвестування на даному підприємстві не враховувалася. Цей вибір обумовлений тим, що період впровадження заходів

досить малий (кілька місяців), сума інвестицій для даного торговельного підприємства незначна.

Дані розрахунків показника чистого дисконтованого доходу представлені в таблиці 4.38.

Таблиця 4.38

Чиста поточна вартість на різних етапах при нормі дисконту $r=10\%$

№	Показник	Етапи						
		0	1	2	3	4	5	6
1	Інвестиції (витрати) C_t , тис. грн.	100	–	–	–	–	–	–
2	Грошові надходження (результати) V_t , тис. грн.	0	25	25	25	25	25	25
3	Чистий грошовий потік CF_t , тис. грн.	-100	25	25	25	25	25	25
4	Чистий поточний дохід NPV, тис. грн.	-100	22727	20661	18783	17075	15523	14112
5	Кумулятивний чистий дисконтований дохід, тис. грн.	-100	-77273	-56612	-37823	-20753	-5230	+8882

Джерело: розроблено автором.

Розрахунки показника NPV на тимчасових інтервалах:

При $t=0$: $NPV=0-100/(1+0,1)^0=-100000$ грн.

При $t=1$: $NPV=25/(1+0,1)^1=22727$ грн.

При $t=2$: $NPV=25/(1+0,1)^2=20661$ грн.

При $t=3$: $NPV=25/(1+0,1)^3=18783$ грн.

При $t=4$: $NPV=25/(1+0,1)^4=17075$ грн.

При $t=5$: $NPV=25/(1+0,1)^5=15523$ грн.

При $t=6$: $NPV=25/(1+0,1)^6=14112$ грн.

У результаті розрахунків чистий дисконтований дохід на різних часових інтервалах вийшов більше нуля. Термін окупності (визначений за формулою 4.3) дорівнює шести місяцям (кумулятивний чистий дисконтований дохід = 8882 тис. грн.). Отже, проект щодо удосконалення бізнес-процесу «Управління технологічними операціями» можна приймати до впровадження.

Шостий етап. Впровадження розроблених заходів у бізнес-процес.

Після визначення заходів і витрат на їх здійснення, розробляється план по їх впровадженню у даний бізнес-процес, визначаються відповідальні за реалізацію проекту і необхідні ресурси для його впровадження.

Сьомий етап. Контроль за прогресом і повторення аналізу. Контроль за бізнес-процесом «Управління технологічними операціями» проводиться у двох напрямках: перший напрямок – необхідно стежити за розвитком встановлених оціночних показників результатів роботи бізнес-процесу; другий напрямок – необхідно перевіряти досягнення цілей і дотримання планів за ресурсами і термінами.

Таким чином, бенчмаркінг – це не тільки передова технологія сучасного менеджменту, а й, по-перше, концепція, що припускає природний розвиток у підприємства прагнення до безперервного удосконалення, і, по-друге, сам процес удосконалення. Це безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та подальше використання на практиці. Важливо відзначити, що порівняльний аналіз конкурентних переваг і усвідомлення необхідності змін – не останній, а лише перший крок, на якому необхідно дати відповіді на питання: «Як?» І «Чому?» [279]. Найважливішим компонентом концепції бенчмаркінгу є прийнята на торговельному підприємстві технологія ведення бізнесу, на основі якої і визначаються критерії і рівні порівняння.

На основі проведеного аналізу автор приходять до висновку, що в умовах нестабільності ринку, зростаючих вимог споживачів, суспільства і держави, актуалізується завдання щодо забезпеченню стійкості підприємства торгівлі на основі процесного підходу.

Ефективне управління бізнес-процесами передбачає розробку процесів, виконання робіт, оцінку та удосконалення бізнес-процесів. Для цього торговельному підприємству ТОВ «Укр-Трейд» необхідно працювати у наступних напрямках:

– постійне вивчення і аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів і вимог зацікавлених сторін за допомогою модернізації маркетингової служби на підприємстві;

– тісний взаємозв'язок економічних, екологічних та соціальних аспектів на основі інтеграції систем менеджменту;

– використання розроблених критеріїв при оцінці результативності бізнес-процесів інтегрованої системи менеджменту з подальшим удосконаленням тих елементів, де спостерігаються відхилення від запланованих показників, також необхідні постійні коригувальні дії, які зумовлені специфікою торговельного підприємства і змінами зовнішніх і внутрішніх факторів;

– управління рухом інформаційних потоків. Ці потоки містять інформацію про результати діяльності, характеристики і тенденції продукції, можливості проведення коригувальних і запобіжних дій. Також вони відображають інформацію про постачальників, потреби у ресурсах, поліпшення і задоволеність споживачів. Керівництво визначає методи за якими відбувається визначення результатів діяльності та аналізує досягнення результатів шляхом порівняння з планованими цілями за показниками результативності бізнес-процесів, фінансовими показниками, показниками задоволеності зацікавлених сторін;

– регулярне проведення оцінки результативності бізнес-процесів підприємства та інтегрованої системи менеджменту для розробки управлінських рішень щодо забезпечення і підвищення стійкості торговельного підприємства;

– використання у якості ефективного інструменту удосконалення системи управління та підвищення результативності процесів бенчмаркінгу. Потенціал бенчмаркінгу може бути ефективно реалізований при створенні бенчмаркінгового альянсу, у складі якого можуть бути підприємства торговельної мережі «КЛАС». Для цього необхідне відповідне інформаційне середовище, яке забезпечує поширення та обмін інформації щодо результатів

діяльності. Механізмом для створення такого середовища можуть служити внутрішні корпоративні мережі і сайти.

Практичне використання результатів дисертаційного дослідження, дозволить отримати на торговельному підприємстві істотний позитивний ефект. Таким чином, управління торговельним підприємством на основі процесного підходу полягає у чіткому розподілі відповідальності, повноважень, взаємодії, ресурсів, інформації та оцінки результативності бізнес-процесів для прийняття адекватних управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ IV

У результаті проведеного дослідження у розділі IV були отримані наступні висновки і пропозиції:

1. Запропонований науково-методичний підхід до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі впроваджено в практичну діяльність ТОВ «Укр-Трейд» (мережа супермаркетів «КЛАС»), Для цього проведено ідентифікацію рівня результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі ТОВ «Укр-Трейд», у результаті якої визначено, що більшість бізнес-процесів (57,7%) мають «дуже високий» рівень результативності, «високий» рівень мають 26,9% процесів, «середній» – 11,5% і «низький» – 3,8%. Бізнес-процесів із «дуже низьким» рівнем на підприємстві немає. Згідно з розробленою методикою ранжування бізнес-процесів за ступенем їх важливості та розробки коригувальних дій, встановлено, що для бізнес-процесів першої групи не передбачені попереджувальні заходи, для бізнес-процесів другої групи потрібні незначні коригувальні дії, для бізнес-процесів третьої групи потрібна оптимізація, для бізнес-процесів четвертої групи необхідне вдосконалення, тобто заходи з використанням бенчмаркінгу. Визначено, що показник результативності інтегрованої системи менеджменту дорівнює 0,82. Доведено, що система бізнес-процесів торговельного підприємства функціонує результативно.

2. Імплементация запропонованого науково-методичного підходу до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі, що ґрунтується на визначеній системі критеріїв, дозволила розробити модель бізнес-процесів торговельного підприємства, ранжувати бізнес-процеси за ступенем їх важливості та розробити коригувальні заходи спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства торгівлі. Таким чином, оцінка результативності бізнес-процесів і системи процесів підприємства проводиться з метою аналізу змін, що відбуваються, виявлення резервів та розробки комплексу заходів для стійкого розвитку підприємства торгівлі.

3. Визначено, що існують два концептуальних підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Перший – це поступовий, покроковий підхід до вдосконалення процесів у рамках існуючої організаційної структури управління. Другий – це кардинальний підхід, який приводить до суттєвих змін управлінського процесу і фундаментальних змін в ОСУ торговельним підприємством. Обґрунтовано, що вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі здійснюється за допомогою п'яти основних методів: методика швидкого аналізу рішення (FAST), бенчмаркінг процесу, перепроєктування процесу, інжиніринг процесу та реінжиніринг процесу (BPR).

4. Доведено, що реінжиніринг є найбільш радикальним з існуючих методів удосконалення бізнес-процесів і найбільш ефективним методом процесного управління, оскільки він передбачає кардинальне переосмислення і перепроєктування бізнес-практики на підприємстві торгівлі. Розроблено основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств торгівлі. Зазначено, що в підсумку вдосконалені бізнес-процеси повинні відповідати сучасним вимогам щодо якості, сервісу, гнучкості й вартості, а також бути зрозумілими для користувачів.

5. Доведено, що організація бізнес-процесів на підприємствах торгівлі дозволяє генерувати організаційні інновації на базі виділення окремих бізнес-одиниць і специфічних бізнес-процесів. Унаслідок узгоджених дій керівників різного рівня управління підприємством можливе поступове проведення управлінських перетворень, у результаті яких буде забезпечений вибір пріоритетного напрямку розвитку підприємства торгівлі, узгоджений зі стратегічними цілями підприємства який також передбачатиме розробку реалістичного бюджету з розподілом ресурсів між процесами.

6. Удосконалено науково-методичний підхід до підвищення результативності бізнес-процесів, який ґрунтується на засадах процесного бенчмаркінгу з використанням обґрунтованих критеріїв результативності на основі включення етапу по оцінці ефективності розроблених заходів, для

підвищення результативності бізнес-процесів. Як індикатори використано чинники, засновані на застосуванні концепції дисконтування: чистий дисконтований дохід (NPV) та дисконтований період окупності (DPP). Доведено, що запропонована методика дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження заходів: якщо показник $NPV > 0$, реалізація проекту економічно доцільна, можна переходити до наступного етапу і впроваджувати розроблені заходи в бізнес-процес; якщо $NPV \leq 0$, реалізація проекту економічно недоцільна, отже, необхідно повернутися на попередній етап і розробляти новий проект.

7. Проведено імплементацію запропонованого науково-методичного підходу щодо підвищення результативності бізнес-процесів, який ґрунтується на засадах процесного бенчмаркінгу. Для цього проведено вдосконалення бізнес-процесу «Управління технологічними операціями» за допомогою бенчмаркінгу. Як партнер по процесному бенчмаркінгу, обрано підприємство торгівлі партнер-конкурент, яке схоже за торговельним форматом, розмірами і товарооборотом, а також працює на ринку роздрібною торгівлі міста Харкова.

8. Враховуючи результати розрахунків, чистий дисконтований дохід на різних часових інтервалах вийшов більше нуля, термін окупності дорівнює шести місяцям (кумулятивний чистий дисконтований дохід дорівнює 8882 тис. грн.). Обґрунтовано, що проект удосконалення бізнес-процесу «Управління технологічними операціями» доцільно приймати до впровадження. Доведено, що потенціал процесного бенчмаркінгу ефективно реалізовувати за умови створення бенчмаркінгового альянсу, до складу якого входять підприємства торговельної мережі «КЛАС». Для цього необхідне відповідне внутрішнє інформаційне середовище, яке забезпечує поширення й обмін інформації щодо результатів роботи.

Основні результати дослідження за розділом IV опубліковані у працях [177, 180, 181, 186, 191, 192, 193, 198, 199, 220, 215, 216, 382, 383].

РОЗДІЛ V

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

5.1. Теоретико-методичні засади удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі

Дослідження проблем процесно-орієнтованого управління, проведене у попередніх розділах роботи, показало, що удосконалення управління бізнес-процесами у підприємствах торгівлі повинно проводитися на основі системної оптимізації. Тільки інтеграція діяльності структурних підрозділів підприємства, з орієнтацією на загальний кінцевий результат може дійсно підвищити якісну сторону діяльності підприємства. У зв'язку з цим доцільно регламентувати, оптимізувати і управляти тільки найбільш важливими пріоритетними основними і допоміжними процесами, які особливо впливають на кінцевий результат, так як всі інші процеси не можуть активно впливати на рішення проблем торговельного підприємства як системи.

В умовах високої невизначеності і динамічності зовнішнього середовища торговельного підприємства для швидкої адаптації до різних змін необхідно оптимально використовувати власні ресурси і підвищувати якість власних бізнес-процесів. Узагальнюючи відомі підходи щодо управління підприємством, слід зазначити, що оптимізація бізнес-процесів торговельного підприємства є одним з найбільш ефективних інструментів або методів управління підприємством, оскільки дозволяє виявити внутрішні джерела кризи у розвитку підприємства і усунути їх. Для досягнення цих цілей розроблено досить велике число управлінських інструментів.

Ефективне управління бізнес-процесами торговельного підприємства передбачає їх постійне поліпшення і оптимізацію, тому дуже важливим є формування концепції удосконалення управління бізнес-процесами на торговельних підприємствах (рис. 5.1).

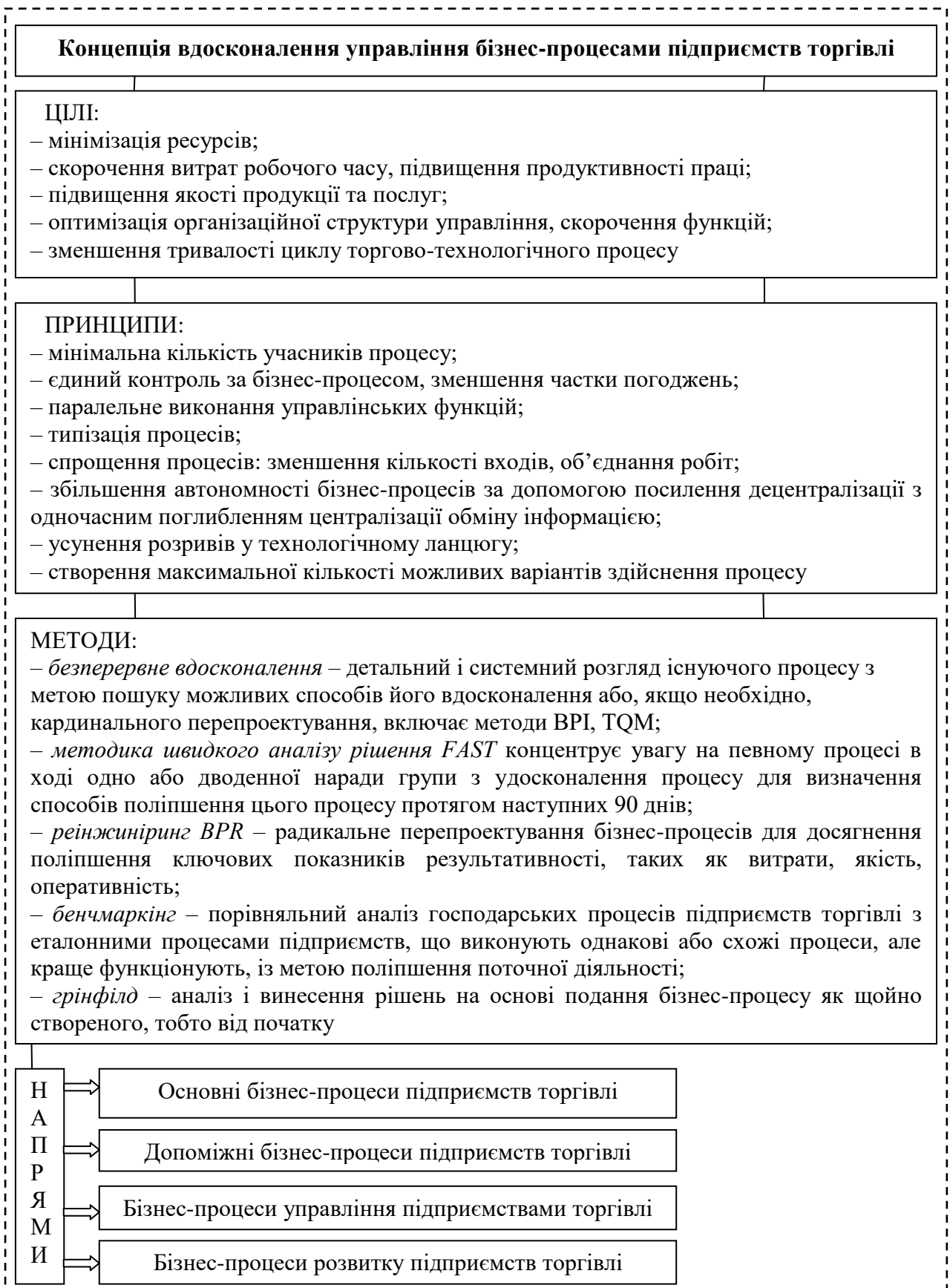


Рис. 5.1. Концепція вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі

Джерело: розроблено автором.

Концепція удосконалення управління бізнес-процесами включає сукупність цілей і завдань, сучасні методи та інструменти, які сприятимуть як підвищенню якості існуючих бізнес-процесів, так і впровадженню інноваційних бізнес-процесів. При удосконаленні важливо пам'ятати, що функціонування підприємства торгівлі не може бути зупинене на час здійснення перетворень, впровадження інноваційних технологій, тому при плануванні проведення змін слід врахувати цю важливу особливість і при формуванні цілей удосконалення брати до уваги і стратегічні цілі і завдання діяльності торговельного підприємства в цілому. Другий важливий момент, на який слід звернути увагу – це забезпечення безперервності переходу до нової структури управління і організаційної структури, якщо зміни будуть зачіпати перебудову структурних підрозділів підприємства.

Як видно з рисунку 5.1, концепція удосконалення управління бізнес-процесами включає 4 ключових блоків:

1. Цілі удосконалення управління бізнес-процесами:

- мінімізація ресурсів;
- скорочення витрат робочого часу, підвищення продуктивності праці;
- підвищення якості продукції та послуг;
- оптимізація організаційної структури, скорочення функцій;
- зменшення тривалості циклу торгово-технологічного процесу;
- зниження рівня помилок на 20-50%.

Після формулювання цілей необхідних для удосконалення системи управління і виділення бізнес-процесів слід планувати організаційні зміни, які необхідні для реалізації майбутніх моделей бізнес-процесів, після того тільки визначаються ключові принципи удосконалення бізнес-процесів.

2. Принципи удосконалення бізнес-процесів.

На практиці при удосконаленні управління бізнес-процесами використовують набір певних інструментів, впровадження яких дає можливість поліпшення і удосконалення результатів бізнес-процесів.

До числа основних таких принципів відносяться:

- мінімальна кількість учасників процесу;
- єдиний контроль за бізнес-процесом, зниження частки погоджень.

Операції з перевірки та контролю не є такими що додають вартість. Тому слід прагматично оцінити їх вартість у порівнянні з вартістю можливої помилки, запобігти або усунути яку вони повинні. Узгодження – це інший варіант робіт, який також не додає вартість. Тому потрібно мінімізувати ці роботи шляхом скорочення точок зовнішнього (по відношенню до процесу) контакту;

- паралельне виконання управлінських функцій. Організаційна структура управління не повинна накладати жорстких обмежень на процес. Розподіл функцій має відбуватися від процесу і необхідності його ефективного виконання, а не від раніше закріплених обов'язків.

Як показує практика управління підприємствами, багато часу забирає налагодження взаємодії між процесами підприємства, ця робота є мало ефективною, тому що не створює додану вартість для підприємства. Об'єднання процесів відбувається з метою скорочення ланцюгів у середині бізнес-процесу та видалення з процесу неефективних заходів.

Такі діє, дозволяють зменшувати непотрібну кількість зайвих взаємодій у середині бізнес-процесу. Наприклад, замість того, щоб звертатися до керівника і відповідно гальмувати процес, а також забирати час у менеджера, співробітнику делегується відповідні повноваження для прийняття окремих рішень.

- типізація процесів;
- спрощення процесів: зниження кількості входів, об'єднання робіт.

Слід зменшувати кількість входів у процеси (у тому числі правил, стратегій, процедур, або стандартів, якими керується робота). Величезна кількість часу витрачається на зіставлення та сумування різних форм представлення одного і того ж. Щоб удосконалити процес, слід просто видалити ті входи, які потрібно зіставляти з іншими входами.

– підвищення автономності бізнес-процесів за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією;

– усунення розривів у технологічному ланцюгу;

– створення максимального числа можливих варіантів здійснення процесу. З метою оптимізації прийняття управлінського рішення на підприємствах бажано впроваджувати бізнес-процеси які мають велику кількість випадків реалізації. Таким чином, кожен варіант процесу може відбуватись у різних ринкових ситуаціях.

3. Методи удосконалення.

Встановлено, що у даний час існує декілька інноваційних методів управління бізнес-процесами: впровадження систем менеджменту якості, бенчмаркінг бізнес-процесів, методологія безперервного удосконалення бізнес-процесів BPI (Business Process Improvement), реінжиніринг бізнес-процесів, грінфілд, поєднання функціонального і процесного підходів [230]. У торговельних підприємствах також доцільно використовувати технологію безперервного удосконалення бізнес-процесів BPI, яка спрямована на оптимізацію організації виробництва і управління підприємством шляхом постійного якісного удосконалення бізнес-процесів за рахунок забезпечення повноти і точності їх реалізації, а також автоматизації функцій управління.

Розробка і постійна модифікація управлінських методологій спрямовані на досягнення певного рівня зрілості бізнес-процесів, які характеризуються різними показниками, як у фінансовому, так і в інших аспектах діяльності підприємства. Серед широко відомих методологій можна виділити систему збалансованих показників, «бережливе» виробництво. Сутність цих методологій полягає у розробці стратегічних показників, які описують бажаний стан торговельного підприємства. Досягається він шляхом виконання стандартних етапів: визначення, вимірювання, аналіз, поліпшення і контроль.

Методи *постійного удосконалення і реінжинірингу* використовують багато однакових елементів, методів аналізу та оптимізації. Між ними є і деякі відмінності, зумовлені тим, що один підхід еволюційний, а інший революційний. Існуючі відмінності знаходяться у організаційних сферах застосування даних методів.

Процесний підхід, як інструмент створення і удосконалення систем менеджменту якості на основі ISO серії 9001:2000, має високий організаційно-методичний потенціал. Повноцінне впровадження процесного підходу забезпечує підприємство рядом можливостей і переваг:

- довести стратегічні цільові установки по всім процесам і субпроцесам аж до робочих місць і управляти процесами за ступенем досягнення поставлених цілей;
- взаємно зв'язати і узгодити всі процеси: основні, допоміжні, забезпечуючі та процеси розвитку;
- чітко обґрунтувати, виділити і оптимально розподілити наявні ресурси;
- розробити структуру процесів, забезпечити їх адекватність цілям підприємства;
- реалізувати нову якість управління підприємством, яка заснована на прозорості механізму функціонування та управління процесами і отримувати на цій основі додаткові можливості постійного удосконалення.

У даний час з'явився принципово новий підхід щодо удосконалення управління організацією, який отримав назву *грінфілд* (Greenfield – чисте виробництво). Грінфілд – це нова система організації виробництва, при якій методи ощадливого виробництва інтегровані у систему управління з самого початку. Це найбільш сучасний підхід щодо проблеми росту ефективності бізнес-процесів у організаціях.

Основна ідея Грінфілд полягає в аналізі бізнесу з урахуванням припущення, що даний бізнес створюється з початку, як би з чистого аркуша.

Грінфілд – це свіжий погляд на організацію та її діяльність. Відомо, що будь-яке підприємство у процесі своєї діяльності неминуче приходиться до появи надлишкової кількості функцій, що тягне за собою створення додаткових підрозділів і найму на роботу надмірної кількості співробітників. Апарат управління працює непродуктивно, займаючись рішенням неактуальних питань, нераціонально використовується робочий час. Грінфілд дозволяє ліквідувати подібні недоліки. У результаті застосування такого зрозумілого і прозорого підходу щодо аналізу діяльності підприємства у значній мірі [161]:

- мінімізуються ресурси, необхідні для нормальної діяльності підприємства;
- оптимізується організаційна структура підприємства, скорочується кількість рівнів ієрархії і кількість структурних підрозділів;
- оптимізується кількість працівників, які необхідні для успішного функціонування підприємства;
- мінімізуються всі явні і неявні види витрат у підприємстві, ефект «підприємства якого не видно» істотно нівелюється;
- раціоналізуються трудові процеси і процеси організації виробництва.

Ми вважаємо, що грінфілд можна успішно використовувати і при оптимізації діяльності окремих структурних підрозділів торговельних підприємств, як і до оптимізації окремих процесів. Методологічно він здійснюється керівником даного підрозділу із залученням незацікавлених у дотриманні статус-кво аналітиків і експертів. Розроблені пропозиції подаються на розгляд вищого керівництва підприємства і втілюються у життя.

Таким чином, головною особливістю грінфілду є те, що при його впровадженні не відбувається істотна перебудови організації з функціонального типу управління на процесний. Він націлений на оптимізацію наявного бізнесу за допомогою досить простого прийому, який полягає у поданні даного діючого підприємства у вигляді підприємства, яке

щойно розпочало свою діяльність і відповідно до цього аналізом і практичними рішеннями. Цей підхід більш зрозумілий, його легше впровадити і він не менш ефективний, ніж реінжиніринг.

Бенчмаркінг є удосконалення, яке спрямоване на пошук, оцінку і навчання на основі кращих прикладів ведення бізнесу конкурентами. При цьому бенчмаркінг включає наступну послідовність фаз його проведення:

- планування (визначення критичних чинників успіху, вибір процесу бенчмаркінгу, документування процесу, розробку показників);
- пошук (вибір партнерів для бенчмаркінгу);
- спостереження (розуміння і документування процесів партнерів);
- аналіз (ідентифікація відхилень показників і пошук причин, які їх викликають);
- адаптація (вибір найкращої практики процесу, пристосування його до умов роботи свого підприємства, впровадження змін).

Бенчмаркінг вимагає менших витрат і менш ризикований, ніж реінжиніринг, перепроєктування або спрощення, але його можна використовувати тільки тоді, коли підприємство має вільний доступ до інформації про діяльність сторонніх підприємств, що на практиці не завжди реалізується.

Методологія безперервного удосконалення бізнес-процесів BPI (Business Process Improvement) спрямована на оптимізацію організації виробництва і управління підприємством шляхом безперервного (постійного) удосконалення бізнес-процесів для забезпечення повноти і точності їх реалізації, а також ступеня автоматизації для досягнення цілей бізнесу.

Таким чином, існує безліч напрямків удосконалення управління бізнес-процесами, починаючи від впровадження системи менеджменту якості, в основі якої лежить принцип безперервного поліпшення, і закінчуючи сучасними теоріями грінфілд і бенчмакінг. Маючи у своєму розпорядженні різноманітний інструментарій, можна істотно підвищити управління процесами на підприємствах торгівлі, при цьому основною проблемою є

вибір адекватної методології удосконалення для кожного конкретного підприємства.

Очевидно, що концепція удосконалення управління бізнес-процесами повинна включати весь діапазон дій щодо поліпшення роботи підприємств торгівлі в цілому, а також окремих її підрозділів, починаючи від поступової модернізації і закінчуючи повним перепроєктуванням всієї структури. Удосконалення бізнес-процесів на торговельних підприємствах дозволяє сформувати цілий блок стратегічних переваг і забезпечити більш високий рівень конкурентоспроможності.

4. Напрями удосконалення бізнес-процесів.

Обґрунтовані напрямки включають застосування інноваційних технологій у сфері виробництва і в управлінському процесі. При здійсненні заходів важливо враховувати специфіку підприємств торгівлі, а саме те, що організація не може зупинити свою діяльність на час здійснення перетворень, тому необхідно при плануванні проведення змін забезпечити безперервність переходу до нової виробничої та організаційної структури.

В умовах посилення конкуренції між підприємствами продовольчої торгівлі на ринках продовольчої продукції для формування системи ефективного управління, яка здатна адекватно і швидко реагувати на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі і своєчасно здійснювати коригувальні дії, що допомагають усунути негативні чинники, запобігти загрозам, а також використовувати можливості, які з'являються необхідно перш за все удосконалювати бізнес-процеси. Основні завдання керівництва підприємства, головних фахівців, а також керівників підрозділів і служб полягають у систематичному аналізі ринкового середовища, регулярному співвіднесенні якості виробленої продукції/послуги з продукцією конкурентів, використанні інноваційних розробок, а також досягнень науково-технічного прогресу в управлінській діяльності.

Управління бізнес-процесами в умовах мінливого ринкового середовища вимагає від власників процесів своєчасно виявляти проблемні,

нерентабельні процеси і проводити їх коригування шляхом розподілу великих процесів на більш дрібні або, навпаки, об'єднувати кілька невеликих процесів в один великий. Власник процесу має можливість своєчасно реагувати на вимоги часу і розробляти нові адаптовані процеси, замінюючи при необхідності старі, які не відповідають потребам кінцевого споживача і не забезпечують досягнення результативності.

Управлінська діяльність на рівні управління торговельного підприємства на основі процесного підходу є безперервне виконання комплексу певних, взаємозалежних між собою видів діяльності і загальних функцій управління. Однак необхідно відзначити, що виконання окремих робіт і функцій управління також розглядається у вигляді процесу, тобто загальний процес є сукупністю взаємопов'язаних дій, які перетворюють деякі входи ресурсів, інформацію до відповідних виходів, результатів. Управління взагалі – головне значення і сутність процесного підходу.

Удосконалення бізнес-процесів на торговельних підприємствах дозволяє сформувати цілий блок стратегічних переваг і забезпечити більш високий рівень конкурентоспроможності. Система управління на основі бізнес-процесів дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Управління стає більш чітким, тому що з'являється можливість оцінювати ефективність на кожному етапі виробничо-господарської діяльності підприємства торгівлі. Усе вище наведене доводить, що процесний підхід призводить до синергетичного ефекту, у результаті якого удосконалення одного з бізнес-процесів веде до поліпшення інших.

Удосконалення бізнес-процесів є необхідною умовою ефективного управління в умовах мінливого зовнішнього середовища, тому що даний процес дозволить зробити своєчасні коригувальні та запобіжні дії для усунення негативних чинників, дозволить знівелювати циклічні коливання зовнішнього середовища. Удосконалення бізнес-процесів впливає на різні сторони діяльності підприємства: зміну оргструктури і, як наслідок, нормативних документів, автоматизацію процесів, оптимізацію функцій

підрозділів і співробітників. Саме керівництво підприємства, начальники відділів і служб повинні, у першу чергу, враховувати зміни інноваційного середовища, проводити співвідношення конкурентної позиції з основними конкурентами, моніторити наявність фаз зростання або спаду у галузі, а також наявність кризових явищ у світовій та регіональній економіці.

Слугувати цьому повинна запропонована нами інформаційна модель управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. У сучасних мовах господарювання більшість керівників торговельних підприємств, в основному, не інформують своїх співробітників про стратегічні цілі та перспективи розвитку підприємства. Вся аналітична діяльність сфокусована лише на аналізі внутрішнього середовища торговельної організації і обмежується лише оцінкою фінансово-економічної діяльності підприємства. Внаслідок цього, реагування керівництва на зміну зовнішніх і внутрішніх умов ринкового середовища відбувається вже у процесі змін, які відбуваються, а не до їх початку, що у значній мірі відображається на кінцевих результатах.

У цілому, для удосконалення бізнес-процесів підприємства торгівлі необхідно формування інформаційної системи обліку та контролю за досягненням результатів бізнес-процесів і виявлення відхилень витрат від встановлених планових показників. Інформація про відхилення за витратами знаходиться у сигнальних первинних документах (акти, облікові листи). Оперативний контроль за величиною витрат у процесі їх здійснення у кожному структурному підрозділі і своєчасне прийняття управлінських рішень для ліквідації та усунення відхилень повинно здійснюватися постійно, систематично, що сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів підприємства торгівлі.

Загальна схема інформаційних потоків щодо реалізації інформаційної моделі управління бізнес-процесами підприємства торгівлі представлена на рис. 5.2.

Основною метою функціонування будь-якого підприємства торгівлі є покращення його ефективності і конкурентоспроможності. Досягненню цієї мети сприяє наявність ефективних бізнес-процесів управління, які здатні розробляти стратегічні плани, що враховують зміни у зовнішньому середовищі, здійснювати моніторинг за внутрішніми бізнес-процесами і оточенням підприємства, а також вчасно можуть виявляти відхилення від плану і робити коригувальні дії для їх ліквідації.

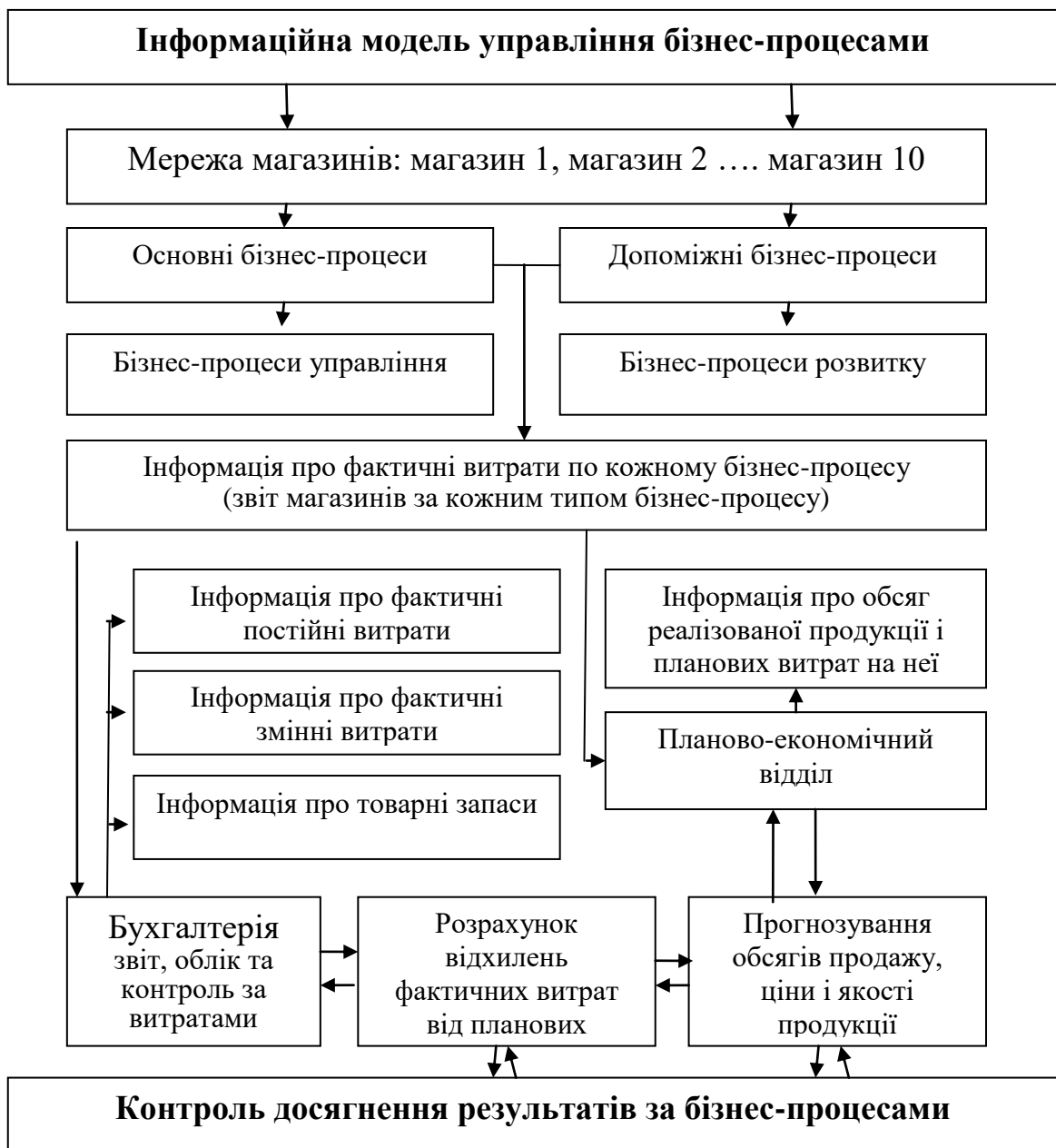


Рис. 5.2. Інформаційна модель управління бізнес-процесами підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором.

Бурхливий розвиток інформаційних технологій у останні десятиріччя призвели до появи нових можливостей в управлінні, що поступово знаходить своє практичне застосування. Підходи, які використовуються у даній області вже більше десятка років тільки у сучасних умовах отримують теоретичне обґрунтування, повторюючи таким чином історію появи і розвитку менеджменту, як наукової дисципліни. Однією з таких перспективних теоретичних концепцій останніх трьох десятиліть є процесне управління (процесний підхід).

Відповідно до принципів класичного менеджменту організація управління господарськими суб'єктами будується на так званому функціональному підході, тобто на виокремленні функцій. На відміну, процесний підхід базується на припущенні про необхідність виділення процесів управління підприємством і, що найголовніше, можливості побудови системи менеджменту яка заснована на процесах. При цьому розуміння теорії процесного управління, як еволюційного підходу, базується на положеннях класичного менеджменту.

Аналіз робіт щодо процесного управління показує відсутність у даний час теоретичних та практичних напрацювань щодо системного опису механізму процесного управління торговельним підприємством. Серед основних причин ситуації можна виділити наступні:

- глибокі суперечності у понятійному апараті процесного управління, які використовуються різними авторами;
- відносна молодість і теоретична незрілість процесного управління, як наукового напрямку у менеджменті;
- істотні відмінності в інституційному та соціально-економічному середовищі різних країн, а також галузеві особливості, що обумовлюють відмінності систем менеджменту промислових підприємств.

Спроба вирішення зазначених проблем і створення необхідних підходів пов'язана з необхідністю теоретичного обґрунтування глибоких змін, які відбуваються у зв'язку з постійним впровадженням у практику нових

управлінських підходів. Новизна і радикалізм принципів і методів, які використовуються у процесному управлінні ставлять питання про необхідність часткового перегляду існуючих уявлень щодо механізму управління підприємством.

Перш за все слід зазначити, що сьогодні відсутній єдиний підхід щодо характеристики господарського механізму. Наведемо деякі з підходів щодо визначення господарського механізму. Сам термін «механізм» потрапив у економічну науку з області техніки. Одне з визначень даного поняття звучить наступним чином: «Механізм – система, пристрій, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності» [38]. У економічній літературі зустрічаються тотожні терміну «механізм управління» поняття, такі як «економічний механізм», «організаційний механізм», «господарський механізм», «господарська система», «бізнес-модель». У економічній теорії і практиці частіше зустрічається термін «господарський механізм».

У роботі [1] господарський механізм представлений як складна, розгалужена система планового управління економікою з притаманними їй формами і методами господарювання, економічними важелями і важелями впливу на виробництво.

Дослідження господарського механізму з позицій економіко-математичної науки призводять до його розуміння як «сукупності всіх соціально-економічних, досить стійких умов, факторів, на які можна розраховувати і які потрібно враховувати, плануючи і здійснюючи виробничу діяльність» [148].

У праці [61] господарський механізм трактується як «система формування цілей і стимулів, що дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства у рух засобів виробництва і кінцевих результатів виробництва, які спрямовані на найбільш повне і ефективно задоволення цих потреб».

У роботі [350] вводиться поняття «господарська система», складовими елементами якої є інституційна основа; система планування; організаційна

структура (організаційний механізм); система стимулів або економічний механізм.

У праці [313] розкривається поняття «організаційно-економічний механізм», під яким автором розуміється «система управління, яка включає певну сукупність взаємопов'язаних економічних і організаційно-правових методів, що мають специфічні особливості свого вираження у конкретних умовах суспільства, за допомогою яких держава як суб'єкт управління регулює власні інтереси з інтересами об'єкта управління, тобто будь-якого підприємства, яке, в свою чергу, спираючись на ці методи, планує, організовує і реалізує свою діяльність». У роботі також обґрунтовується необхідність умовного поділу методів управління на економічні та організаційно-правові та необхідність акцентувати увагу на них в умовах економіки перехідного періоду. У класичних дефініціях менеджменту під методом управління прийнято розуміти засіб впливу керуючого суб'єкту управління на об'єкт управління з метою досягнення цілей організації. У якості економічних методів управління пропонується прийняти наступні: оподаткування, фінансування, кредитування, ціноутворення, економічна відповідальність, економічне стимулювання. В основі організаційно-правових методів лежать організаційно-розпорядчі дії, які, при застосуванні їх в органічній єдності з економічними методами, тільки підсилюють їх реалізацію, надаючи юридичну форму [313, с. 26]. Вважаємо доцільним прийняти даний підхід щодо формування механізму управління господарським суб'єктом такий як відповідає предмету науки управління, а також який є найбільш перспективним з точки зору сучасного бачення проблем і завдань теорії менеджменту.

У той же час необхідно зазначити, що вищевказані підходи, щодо розкриття організаційно-економічного механізму [5, 313, 351], спираються на традиційний для неокласичної школи економіки функціональний підхід і не враховують сучасні технологічні і методологічні можливості прямого впливу на процеси управління. Аналіз і трансформація існуючих підходів з

урахуванням положень теорії процесного управління дозволили обґрунтувати сучасне бачення змісту організаційно-економічного механізму управління, який схематично представлено на рисунку 5.3 [212].



Рис. 5.3. Схема організаційно-економічного механізму управління

Джерело: розроблено автором.

Згідно обґрунтованої принципової схеми змісту організаційно-економічного механізму, як суб'єкт управління пропонується прийняти не тільки державні органи влади а і споживачів. Під «споживачами» слід розуміти суспільство в цілому, що представляє собою сукупність економічно активних індивідуумів. Необхідність включення «споживачів» у якості суб'єктів управління обґрунтовується тим, що в умовах сучасної постіндустріальної економіки, а також розвитку демократичних інститутів «споживачі», за допомогою існуючих механізмів, роблять усе більш істотний

вплив на прийняття економічних рішень не тільки на рівні об'єкту управління (як було раніше), а й на рівні суб'єкту управління.

Під об'єктом управління у даній схемі розуміється люба юридична або фізична особа (у тому числі підприємство). Під способом впливу розуміють дію того чи іншого важелю, яким можуть бути: податок, ціна, позика, штраф, норматив, різні дозволяючі або забороняючі норми та правила.

Під метою впливу слід розуміти сукупність інтересів як суб'єкту так і об'єкту управління. При цьому інтерес – це такий стан суб'єкту та об'єкту управління, коли у них виникає потреба у досягненні певного результату. Очевидно, що інтереси ці можуть збігатися, відрізнятися або навіть протиставлятися [313, с. 22].

В умовах все більш широкого поширення і розвитку ринкових відносин в Україні, а також посилення конкуренції на ринках, підприємства змушені у своїй діяльності спиратися на нові методи управління з кінцевою метою підвищення загальної ефективності бізнесу. Ці методи складають основу організаційно-економічного механізму.

Використання процесного управління засноване в першу чергу на виділенні в організаційно-економічному механізмі об'єктивно існуючих процесів (бізнес-процесів). Процесам приділяється одне з центральних місць в організаційно-економічному механізмі управління. Раніше більшість дослідників вважало, що «будь-який процес управління реалізується через функції» [313, с. 27]. У даний час, з урахуванням розвитку теорії менеджменту, а також практики управління, слід було б трансформувати це положення наступним чином: «управління реалізується через процеси». Очевидно, що у одній фразі неможливо показати всі особливості такого складного виду людської діяльності, як управління, але ця фраза дуже гарно ілюструє саму суть теорії процесного управління. Стає очевидним, що виділення процесів і їх використання для організації управління призводять до зниження ролі функцій в організаційно-економічному механізмі управління, що у той же час не скасовує функції управління як такі. Мабуть,

саме це мали на увазі дослідники (наприклад, Хаммер), які не завжди коректно наполягали на неефективності функціонального підходу коли протиставляли його процесному управлінню.

Доцільно навести особливості вищевикладеного розуміння організаційно-економічного механізму з урахуванням його переорієнтації на виконання вимог процесного управління. Дані особливості характеризуються, перше, єдністю дії організаційних та економічних методів управління, друге, тим, що суб'єкти управління за допомогою цих методів регулюють свої інтереси з інтересами об'єктів управління, третє, суб'єкти управління реалізують свій управлінський вплив через процеси (бізнес-процеси), четверте, об'єкти управління, спираючись на організаційно-економічні методи управління, самостійно планують, організують і реалізують свою діяльність на основі принципів процесного управління, п'яте, суб'єкти та об'єкти управління складають складну організаційну структуру управління.

Важливість вирішення завдання впровадження процесного управління на торговельних підприємствах продиктована ринковими реаліями постіндустріальної економіки, яка, у свою чергу, знаходить відображення у ряді сучасних наукових праць у галузі менеджменту. Наприклад, відповідно до найбільш прогресивних концепцій побудови стратегій управління, «сучасне ринкове суперництво фірм є конкуренція їх бізнес-моделей а конкуренція між товарами – відповідно вторинна» [109, с. 84]. Не можна не враховувати і вимоги стандартів ISO серії 9000, де вирішення завдань організації процесного управління на підприємстві є необхідною умовою впровадження сучасної системи управління якістю. Таким чином, встає питання про необхідність формування механізму процесного управління господарським суб'єктом, який діє у рамках вищезгаданого організаційно-економічного механізму управління народним господарством. Вирішення даного завдання пов'язано головним чином з необхідністю розкриття ідеї, методів і складових елементів процесного управління.

Аналіз і узагальнення наявних підходів призводять до розуміння одного з ключових властивостей процесу і процесного управління взагалі, це їх циклічність.

Планувати: визначити цілі (поставити завдання) і процеси, які необхідні для отримання результатів, що відповідають вимогам замовника та політиці організації.

Робити: впроваджувати процеси.

Перевіряти: вести моніторинг і вимірювати процеси і продукти щодо політики, цілей та вимог до продуктів; звітувати про результати.

Діяти: застосовувати заходи щодо постійного поліпшення характеристик процесу.

На основі авторського підходу щодо визначення поняття бізнес-процесу в управлінні підприємством, а також з урахуванням положень методології Демінга у роботі розроблена графічна інтерпретація поняття «бізнес-процес» і його головного циклу (рис. 5.4) [213].

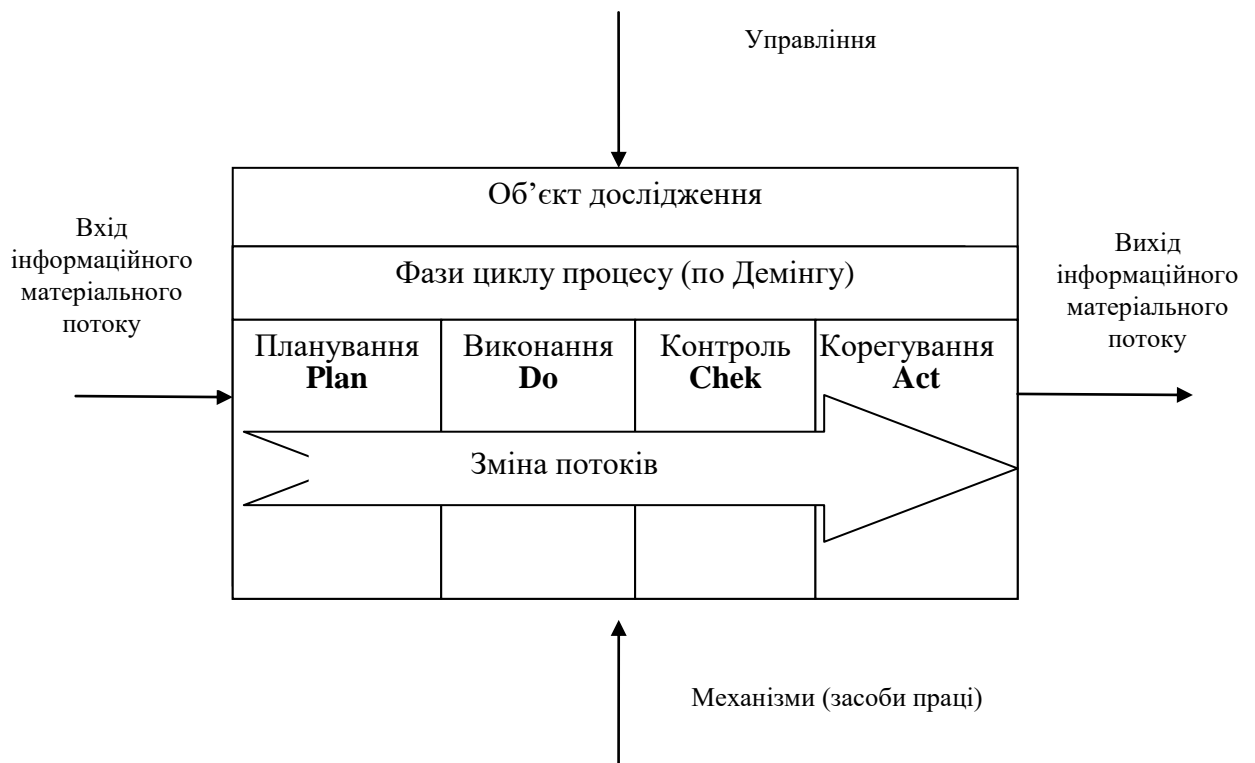


Рис. 5.4. Головний цикл бізнес-процесу підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором.

Процесне управління, або процесний підхід (process approach), зазначено у числі восьми головних принципів менеджменту якості за системою міжнародних стандартів ISO серії 9000:2000 і визначається наступним чином: *«Систематична ідентифікація і менеджмент, задіяних в організації процесів і, особливо, їх взаємозв'язків можуть вважатися процесним підходом»*. Найбільш невивченою на даний момент складовою процесного управління є менеджмент процесів.

Сьогодні у якості процесних методів управління прийнято виділяти наступні: MRP (планування ресурсів виробництва), TQM (загальне управління якістю), BRP (реінжиніринг бізнес-процесів), ABC (облік витрат за місцями їх виникнення), KM (управління знаннями), КІТ (корпоративні інформаційні технології). Аналіз численних літературних джерел, присвячених проблемам процесного управління, показує, що автори розкривають питання моделювання, а також окремих методів або ряду методів, які використовуються при організації процесного управління на підприємстві. Спроби формування та системного розкриття механізму процесного управління підприємством до теперішнього часу не робилися.

Слід окремо зупинитися на визначенні методів (інструментів), які використовуються при удосконаленні процесів. Заслуговує на увагу запропонований у роботі [32] підхід щодо формування цілісної моделі удосконалення, в якому автором виділяються шість стадій і розкриваються загальноекономічні і вузькоспеціалізовані методичні інструменти: визначення пріоритетів зусиль, з'ясування суті процесу і проблеми, аналіз проблеми, генерація ідей, генерація завдань удосконалення, впровадження. Серед систематизованих автором методів удосконалення бізнес-процесів окремо виділені ті з них, які також використовуються у концепції TQM.

У запропонованій Б. Андерсеном моделі інструментами для визначення пріоритетних заходів служать [6, с. 86-89]:

– самооцінка. Інструмент використовується для отримання загального уявлення про рівень показників організації;

- аналіз трендів. Інструмент використовується для оцінки динаміки рівня показників організації після проведення самооцінки;
- діаграма «павутина». Інструмент використовується для порівняння рівня показників власної організації з конкурентами;
- матриця показників. Інструмент використовується для аналізу потреби у поліпшенні різних бізнес-процесів. Аналіз заснований на оцінці важливості процесу і його поточного рівня показників;
- тестування критеріїв. Це обчислювальний інструмент, який використовується для виявлення такого бізнес-процесу, який має найбільший вплив на критичні фактори успіху;
- структурування функцій якості (СФЯ). Інструмент, який використовується для забезпечення послідовного планування удосконалення. При цьому беруться до уваги вимоги зовнішніх споживачів і вимоги, які накладаються стратегією самого підприємства.

Після вирішення питання, який же з бізнес-процесів треба у першу чергу удосконалити, наступний крок – це документування та розуміння. На цій стадії інструменти для досягнення мети такі:

- зробити карту залежностей;
- блок-схема процесу. Вона з'явилася як один з семи інструментів вирішення проблем;
- критичний інцидент. Цей інструмент призначений для ідентифікації проблем у деякій області або процесі;
- контрольний листок. Ще один з семи інструментів вирішення проблем. Використовується для збору інформації про процес або про проблемну область;
- діаграма Парето. Інструмент (також один з семи) призначений для сортування проблем і причин за важливістю.

Третя важлива стадія у роботі по удосконаленню – аналіз проблеми. На цій стадії використовуються наступні інструменти:

- схема причин і результатів. Інструмент призначений для ідентифікації причин виникнення проблем;
- аналіз головної причини. Інструмент також має назву схеми «Чому? Чому?»;
- графік (поле корекції). Інструмент (один з семи) призначений для ідентифікації зв'язків між явищами;
- гістограма. П'ятий із семи. Інструмент призначений для наочного сортування інформації про процес;
- графік зв'язків (діаграма зв'язків). Один з семи інструментів менеджменту якості. Інструмент призначений для встановлення зв'язків між явищами і їх можливими причинами;
- матрична діаграма. Інструмент призначений для графічного зображення даних, для виявлення зв'язків і залежностей.

Далі йде список деяких інструментів, призначених для генерації ідей на четвертій стадії:

- метод «мозкового штурму». Це основний з розглянутих методів. Суть його полягає у тому, щоб генерувати якомога більше ідей;
- письмовий варіант «мозкового штурму». Цей метод близький до методу анкетування Кроуфорда;
- метод номінальних груп. Інструмент, який представляє спосіб генерації ідей;
- діаграма спорідненості. Інструмент призначений для організації суджень або ідей.

На п'ятій стадії робіт використовуються методи, призначені для генерації завдань удосконалення:

- спрощення. Ця назва групи методів, призначених для спрощення бізнес-процесів, зниження втрат і підвищення ефективності;
- ідеалізація. Метод призначений для побудови ідеального процесу, не пов'язаного практичними обмеженнями;

– СФЯ, об'єднаний з блок-схемою процесу. У цьому випадку метод призначений для організації процесу розробки продукції, який засновано за вимогами споживачів;

– аналіз робочих осередків. Інструмент призначений для аналізу відносин між споживачем і постачальником на стику окремих питань в бізнес-процесі, що допомагає покращувати інтерфейс між ними;

– статистичне управління процесом. Цей метод використовує останній з семи інструментів вирішення проблем – контрольну карту;

– реінжиніринг бізнес-процесів. Один з найбільш радикальних інструментів;

– бенчмаркінг. Метод призначений для удосконалення шляхом навчання в інших організацій.

На останній, шостий, стадії використовуються інструменти або методи, призначені для планування впровадження поліпшень і для задання цілей:

– дерево (ієрархічна структура). Один з семи методів менеджменту якості. Інструмент використовується для планування проектів по впровадженню удосконалень;

– блок-схема процесу прийняття рішень. Ще один з семи інструментів. Використовується для запобігання небажаних подій;

– АΔТ-аналіз. Інструмент використовується для завдання амбітних цілей у діях щодо удосконалення;

– аналіз поля сил. Інструмент використовується для виявлення сил, які виступають як «за», так і «проти» впровадження удосконалень.

Основою для розробки механізму процесного управління торговельним підприємством може стати використання системного підходу щодо вирішення сукупності завдань: моделювання, постійного поліпшення процесів організації, а також їх приведення у відповідність із стратегічними цілями господарчого суб'єкту на основі удосконалення моделей, які їх відображають.

Рекомендації ISO & IAF вказують на той факт, що абсолютно однакових методів реалізації процесного підходу у різних організаціях не буде. І, напевно, це природно, оскільки кожне підприємство повинно враховувати свої особливості, специфіку діяльності та традиції. Але є спільність основ і принципів, послідовності дій, спираючись на які кожна організація зможе здійснити процесний підхід на практиці [48, с. 15].

Таким чином, рішення задачі формування механізму процесного управління торговельним підприємством може бути засноване на припущенні про можливість його детального опрацювання для окремих груп схожих за своєю структурою торговельних підприємств, об'єднаних, наприклад, за галузевою ознакою.

Аналіз і трансформація існуючих підходів дозволили запропонувати власне принципове бачення механізму процесного управління підприємством, схематично представлене на рис. 5.5 [212].

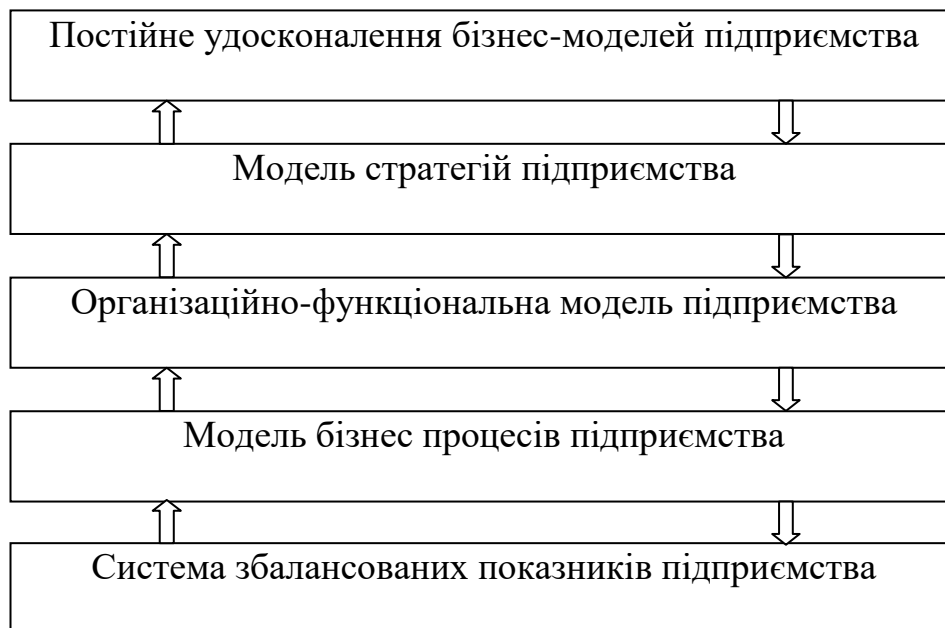


Рис. 5.5. Механізм процесного управління підприємством

Джерело: розроблено автором.

Механізм процесного управління підприємством показує ієрархію взаємопов'язаних груп моделей підприємства, створення та використання яких є основою для організації процесного управління.

Представлений у роботі механізм процесного управління підприємством базується на припущенні про взаємозв'язок між розглянутими групами моделей, так і теоретичними концепціями, які їх використовують. В основі механізму покладена система сформованих для підприємств показників, які враховують їх стратегічні пріоритети, а також особливості управління. Використовуючи результати аналізу зміни динаміки сформованої системи показників, підприємства приймають рішення про необхідність чергового удосконалення відповідних моделей (моделей бізнес-процесів, організаційно-функціональної моделі, моделі стратегій підприємства).

Постійне поліпшення розглянутих моделей, які розробляються з урахуванням галузевих особливостей підприємств, у сукупності з оперативним управлінням бізнес-процесами на основі методології PDCA [396], і їх постійним удосконаленням, складають, на думку автора, механізм процесного управління підприємством. Запропонований підхід дозволяє підтримати уявлення як єдине ціле завдання оперативного управління бізнес-процесами підприємства, а також забезпечити їх постійне удосконалення відповідно до стратегічних завдань підприємства. У підсумку підійти до формування механізму процесного управління підприємством не як до набору методів, а як до системи, яка складається з взаємодіючих елементів. Результатами роботи запропонованого механізму є вихід підприємства на новий рівень керованості; досягнення стратегічних цілей і, нарешті, новий рівень сталого розвитку підприємства. Керуючись даним принциповим підходом, підприємство (група підприємств) може створити більш детальний і адекватний власним завданням і особливостям менеджменту механізм процесного управління.

5.2. Функціональне моделювання та оптимізація бізнес-процесів підприємства торгівлі

При моделюванні бізнес-процесів, як правило, маніпулюють поняттями моделі, об'єкта і зв'язку. Модель – це сукупність графічних символів, їх властивостей, атрибутів і зв'язків між ними, яка адекватно описує деякі властивості предметної області яку модулюють. Можливі типи моделей і правила їх побудови (в тому числі доступні для застосування графічні символи і правила існування зв'язків між ними) визначаються обраною методологією моделювання, а система умовних позначень, яка прийнята у обраній моделі, визначається обраною нотацією [254].

Існує досить багато методологій моделювання, які використовуються у сучасних умовах при описі бізнес-процесів. До найбільш популярних з них можна віднести методологію DFD (Data Flow Diagrams), що описує діаграми потоків даних, які використовуються при аналізі вимог і функціональному проектуванні інформаційних систем; STD (State Transition Diagram), яка розглядає діаграми переходу станів для проектування систем реального часу; ERD (Entity Relationship Diagrams), яка розглядає діаграми «сутність – зв'язок», які застосовуються при логічному проектуванні інформаційних систем; FDD (Functional Decomposition Diagrams), що описує діаграми функціональної декомпозиції; SADT (Structured Analysis and Design Technique), що представляє собою досить популярну в 90-х роках технологію структурного аналізу і проектування [60, 123].

Останнім часом набирає популярності також методологія ARIS [101], яка розглядає сукупність різних типів моделей які використовуються для опису всіх підсистем компанії. На стадії проектування організаційної, фінансової та бюджетної структури відбувається побудова процесної моделі, у якій ув'язані функції підрозділів в області фінансового планування, розроблена на підприємстві система бюджетів, дані для формування бюджетів та фінансові результати. При цьому впровадження декомпозиції

дозволяє уявити кожен бізнес-процес максимально деталізовано, до найдрібніших подробиць. При побудові моделі стають наочними такі фактори як дублювання операцій і неефективний розподіл посадових обов'язків, які у результаті аналізу можуть бути перебудовані.

Наступним етапом є проведення аналізу та оптимізації бізнес-процесів, для чого проводиться відбір процесів, які потребують удосконалення. Для проведення системної оптимізації бізнес-процесів є сенс використовувати методику, запропонована німецькою консалтинговою компанією ARIS Express [117], що спеціалізується на наданні послуг з управлінського консультування, бізнес-навчання, розробці та впровадженню сучасних технологій управління. Відповідно до цієї методики вибір пріоритетних бізнес-процесів проводиться на основі наступних критеріїв:

- важливість бізнес-процесу;
- проблемність бізнес-процесу;
- можливість і вартість проведення змін бізнес-процесу.

Критерії важливості і проблемності процесу характеризують результат, який буде отриманий на виході після оптимізації. Іншими словами, вони характеризують дохідну частину заходів щодо поліпшення процесу. Крім дохідної частини при виборі пріоритетних бізнес-процесів потрібно розглянути і витратну частину заходів щодо поліпшення. Для цих цілей використовується третій критерій можливості і вартості проведення зміни у бізнес-процесі.

Згідно з цим критерієм потрібно вибрати ті процеси, у яких найбільш просто і дешево можна провести поліпшення. Крім фінансових оцінок витрат важливо оцінити і не фінансові «витрати». Такими є моральні «витрати», супутні проведенню змін, «витрати», які ведуть до можливого погіршення психологічного клімату в організації при перерозподілі обов'язків і можливого скорочення персоналу. У даному випадку розглядаються всі негативні наслідки для організації, які можуть виникнути при оптимізації бізнес-процесу.

Оцінка ступеня важливості, проблемності і можливості проведення змін для кожного бізнес-процесу дає механізм проведення їх формального і об'єктивного ранжування і вибору найбільш пріоритетних для подальшого аналізу і оптимізації. Зрозуміло, що найбільш пріоритетними будуть бізнес-процеси, які виявилися найважливішими, найбільш проблемними і найменш витрато місткими з точки зору проведення змін [123].

Можливо також застосування наступного алгоритму, який передбачає виділення трьох рівнів суттєвості А, В, С:

А – включає 5–10% процесів, на які припадають 75–80% витрат;

В – включає 20% процесів, на які припадають 10–20% витрат;

С – включає 60–75% процесів, на які припадають 5–10% витрат.

У першу чергу, аналізу та опису у графічному вигляді піддаються найбільш істотні для підприємства бізнес-процеси, що входять у групу А і В.

Одним з найбільш популярних форматів опису бізнес процесів є IDEF (Integration Definition for Function Modeling), яка застосовується для проектування бізнес-процесів і даних (розробники баз даних, як правило, добре знайомі з методологією IDEF1X, яка описує логічні і фізичні моделі даних, а методологія IDEF0 вельми популярна у аналітиків, які описують бізнес-процеси). IDEF – методологія функціонального моделювання, це сімейство методів які спільно використовуються для процесів моделювання. На сьогоднішній день ця техніка опису бізнес-процесів набула найбільшого поширення у світі і прийнята як стандарт у багатьох країнах. Концепція реалізована у багатьох програмних продуктах, найбільш популярними є BPWin/ERWin, MSVisio [263].

У розробників додатків дуже популярна методологія UML (Unified Modelling Language), яка використовується при проектуванні інформаційних систем і додатків з метою опису вимог щодо інформаційної системи, сценаріїв роботи користувачів, зміни станів системи і даних у процесі роботи і класів майбутнього програми.

Інструменти моделювання. Сучасне моделювання бізнес-процесів зазвичай здійснюється з використанням CASE-засобів – Computer Aided System Engineering – проектування систем за допомогою комп'ютера. На сучасному ринку програмного забезпечення існує велика кількість CASE-засобів. Тому доцільно розглянути їх класифікацію та завдання, які можна вирішити за їх допомогою (відповідно до процесного підходу) [254].

З інформаційних технологій до CASE-засобів зазвичай відносять інструменти, що дозволяють автоматизувати ті чи інші процеси життєвого циклу ІТ-рішень. Втім, з їх допомогою нерідко вирішуються і завдання, які не мають прямого відношення до ІТ-рішень.

Особливостями сучасних CASE-засобів є наочні графічні засоби для створення моделей, використання засобів їх зберігання у вигляді файлів або у вигляді даних в спеціальному репозитарії, а найчастіше – засоби інтеграції з іншими інструментами (наприклад, із засобами розробки додатків, офісними додатками, іншими CASE-засобами, інструментами, які застосовуються при впровадженні інформаційних систем). Часто CASE-засоби містять засоби генерації звітів на основі моделей, засоби реінжинірингу – генерації моделей на основі наявних даних. Нерідко CASE-засоби включають прикладні програмні інтерфейси і навіть середовища розробки рішень на власній основі.

CASE-засоби можна класифікувати за типами:

- засоби аналізу і моделювання, призначені для створення описів процесів та інших предметних областей;
- засоби аналізу і проектування, які використовуються для управління вимогами та документування ІТ-проектів;
- засоби моделювання додатків (сьогодні найбільш поширеною категорією таких засобів є сімейство засобів UML-моделювання);
- засоби проектування даних, що забезпечують моделювання даних і генерацію схем баз даних для найбільш поширених СУБД.

Для опису бізнес-процесів застосовуються всі перераховані категорії засобів, моделювання даних є особливою областю з цілком конкретними завданнями і конкретним очікуваним результатом і використовується як бізнес-аналітиками так і розробниками додатків.

До найбільш популярних засобів опису бізнес-процесів можна віднести засоби UML-моделювання Rational Rose (IBM) і Together (Borland) рис. 5.6.

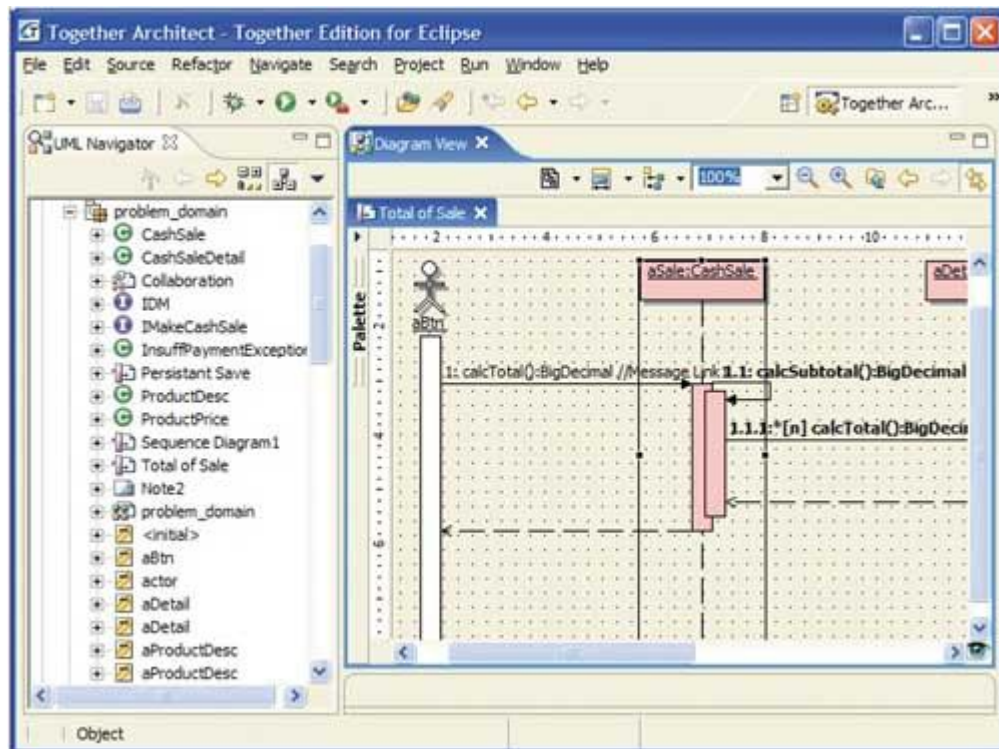


Рис. 5.6. Borland Together

Сімейство AllFusion Business Process Modeler (Bpwin) для опису бізнес-процесів за допомогою методології IDEF0 (Computer Associates) і організації колективної роботи над єдиним репозитарием моделей (рис. 5.7) [64].

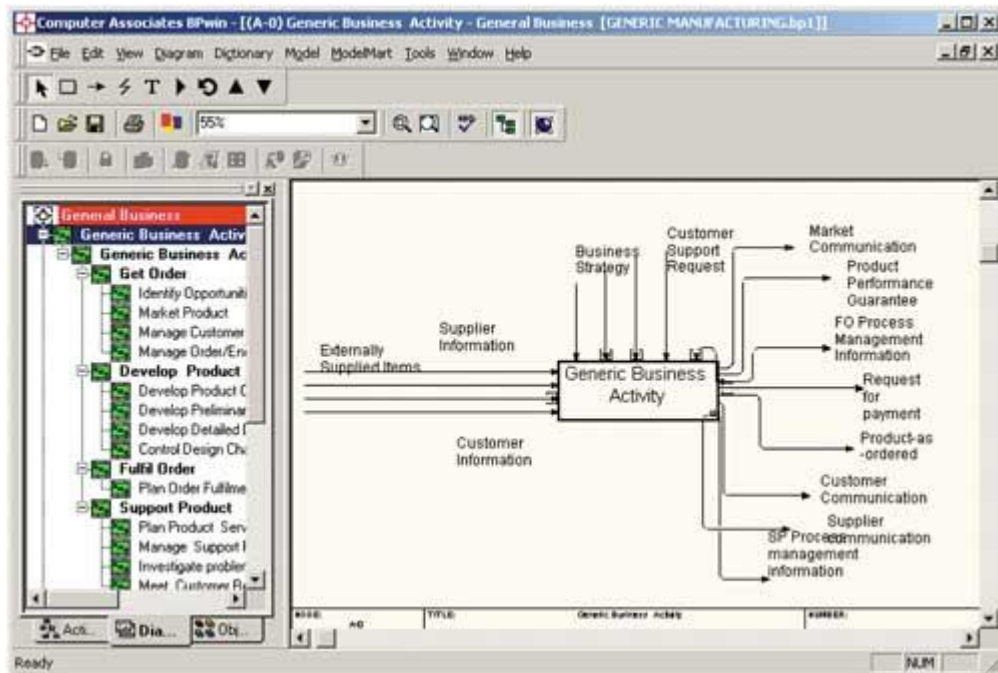


Рис. 5.7. CA AllFusion Business Process Modeler (Bpwin)

ARIS (IDS Scheer) – інструмент колективної роботи над сукупністю взаємопов'язаних моделей різних типів (рис. 5.8), призначених для опису бізнес-процесів, даних і інформаційних систем, діяльності компаній [101].

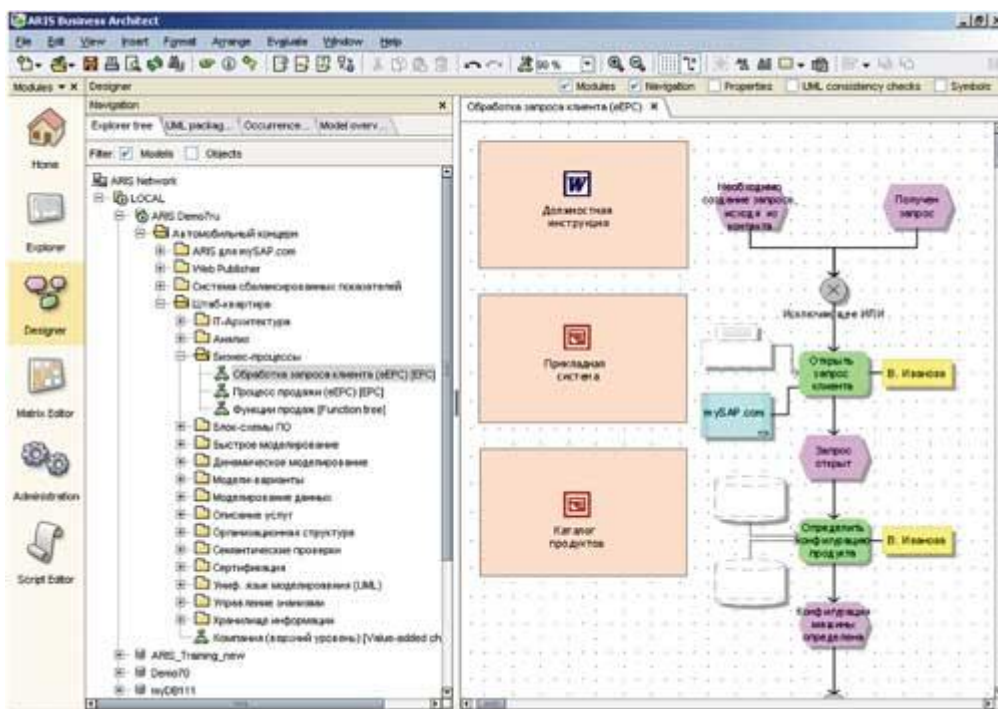


Рис. 5.8. ARIS Business Architect

Visio (Microsoft) – засіб створення різних типів моделей бізнес-процесів і даних, який дозволяє створювати діаграми і моделі із застосуванням різних методологій (рис. 5.9).

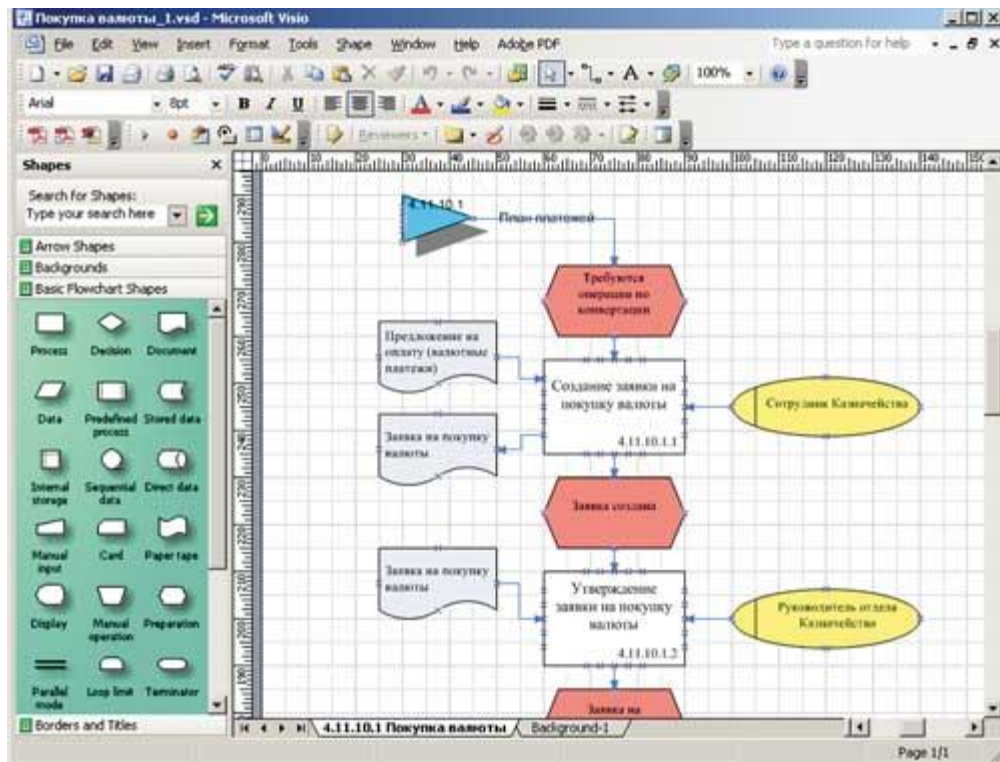


Рис. 5.9. Microsoft Visio

Вибір інструменту для моделювання бізнес-процесів залежить від ряду факторів. У першу чергу це визначається цілями і обсягом моделювання, функціональністю засобів, їх інтеграцією з іншими інструментами та додатками і в значно меншій мірі – наявністю знань і досвіду застосування того чи іншого інструменту у авторів моделей. Очевидно, що у цьому випадку потрібно мати уяву, які можливості засобів моделювання потрібні для вирішення завдань, які стоять перед користувачем.

При побудові референтних моделей основних бізнес-процесів, які увійшли до функціональної моделі бізнес-процесів підприємства торгівлі, було прийняте рішення застосувати програму Visio (Microsoft), як найбільш універсальний інструмент моделювання бізнес-процесів, яка дозволяє створювати діаграми і моделі із застосуванням різних методологій. У результаті проведеного моделювання було розроблено двадцять референтних моделей основних бізнес-процесів підприємства торгівлі, апробованих на прикладі ТОВ «Укр-Трейд», (рис. 5.10–5.14) (решта 15 моделей наведена у додатку Д). Запропонована сукупність моделей може бути прийнята у якості типової функціональної моделі бізнес-процесів підприємств торгівлі.

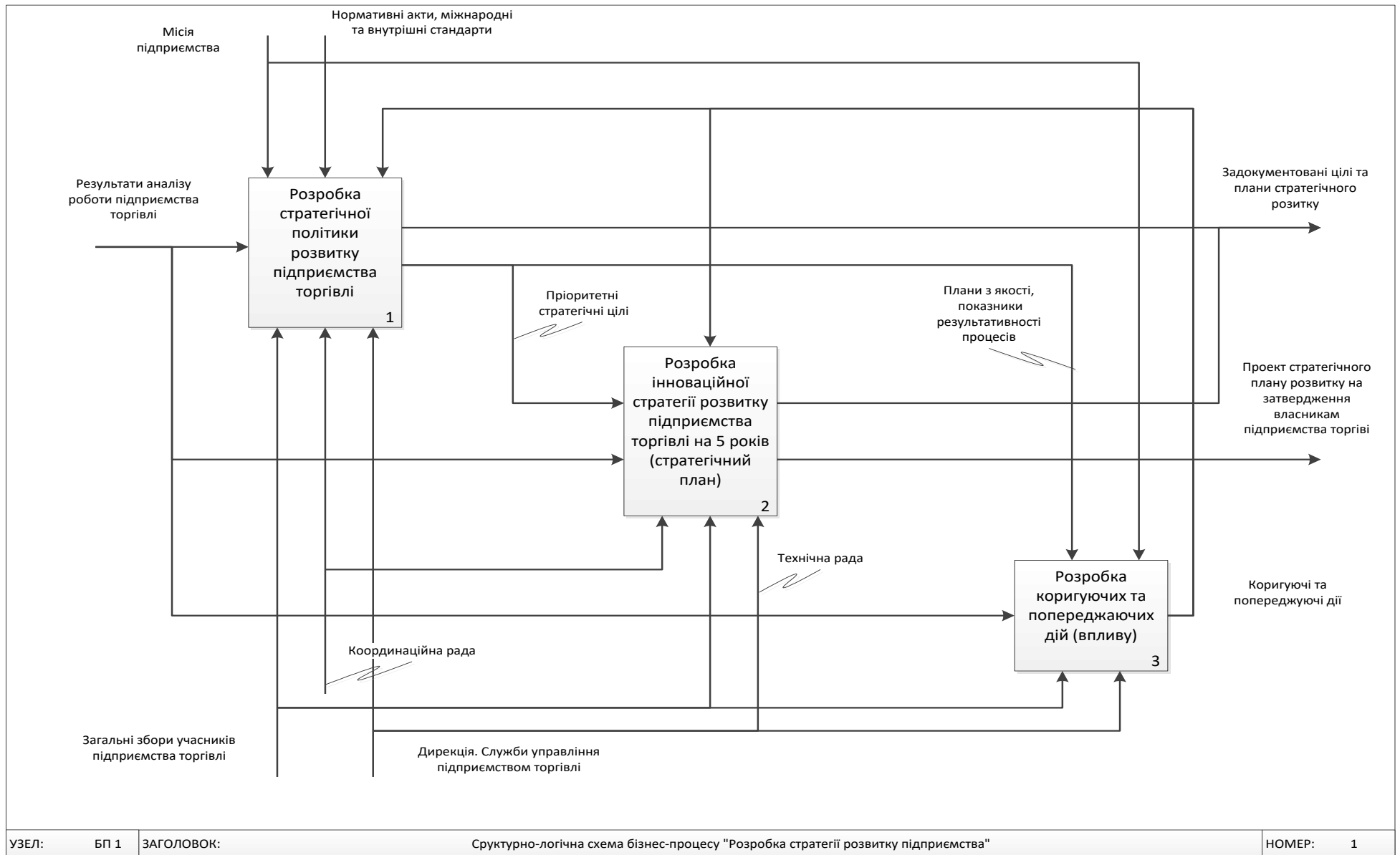


Рис. 5.10. Референтна модель бізнес-процесу «Розробка стратегії розвитку підприємства торгівлі»

Джерело: розроблено автором.

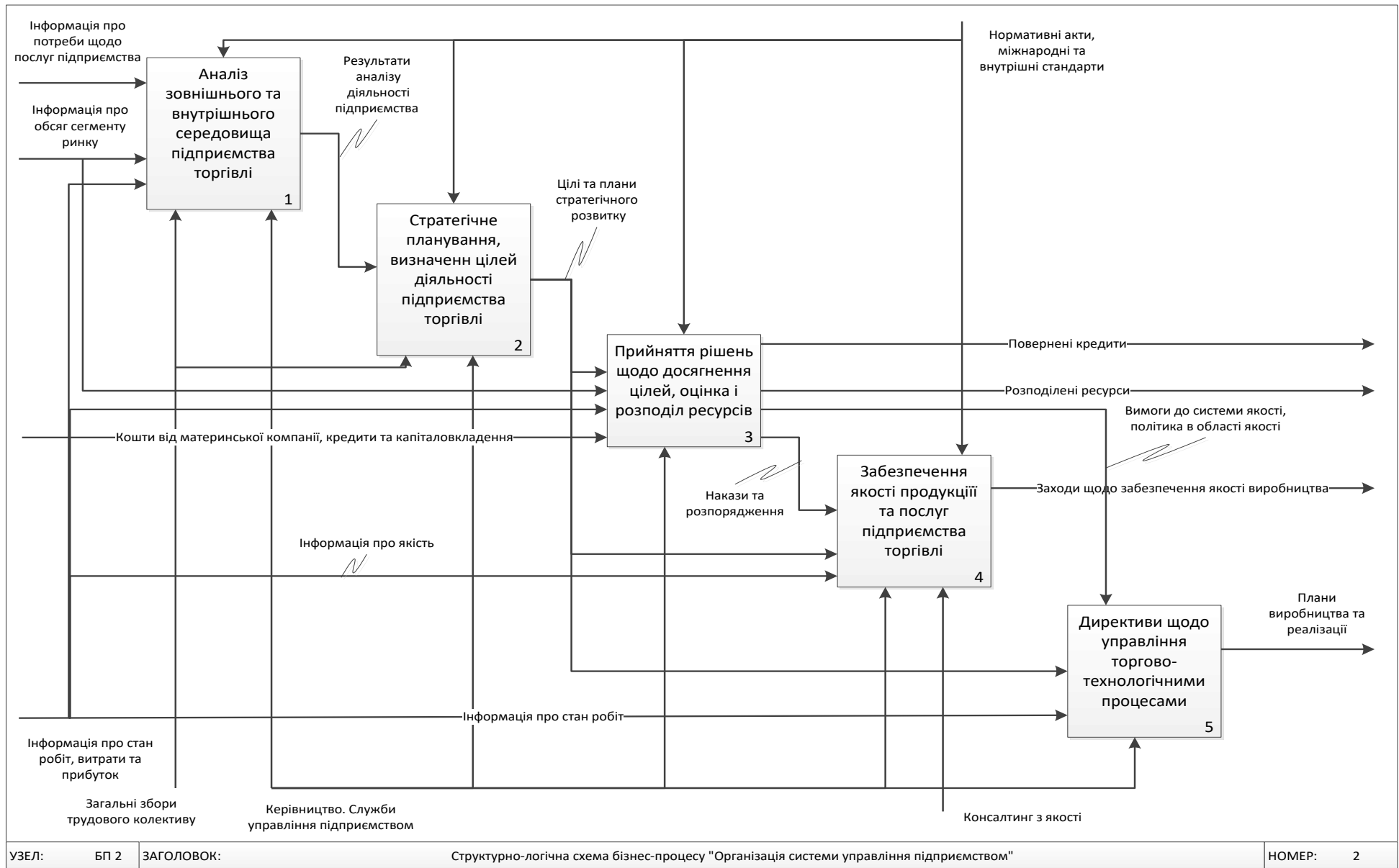


Рис. 5.11. Референтна модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством торгівлі»
Джерело: розроблено автором.

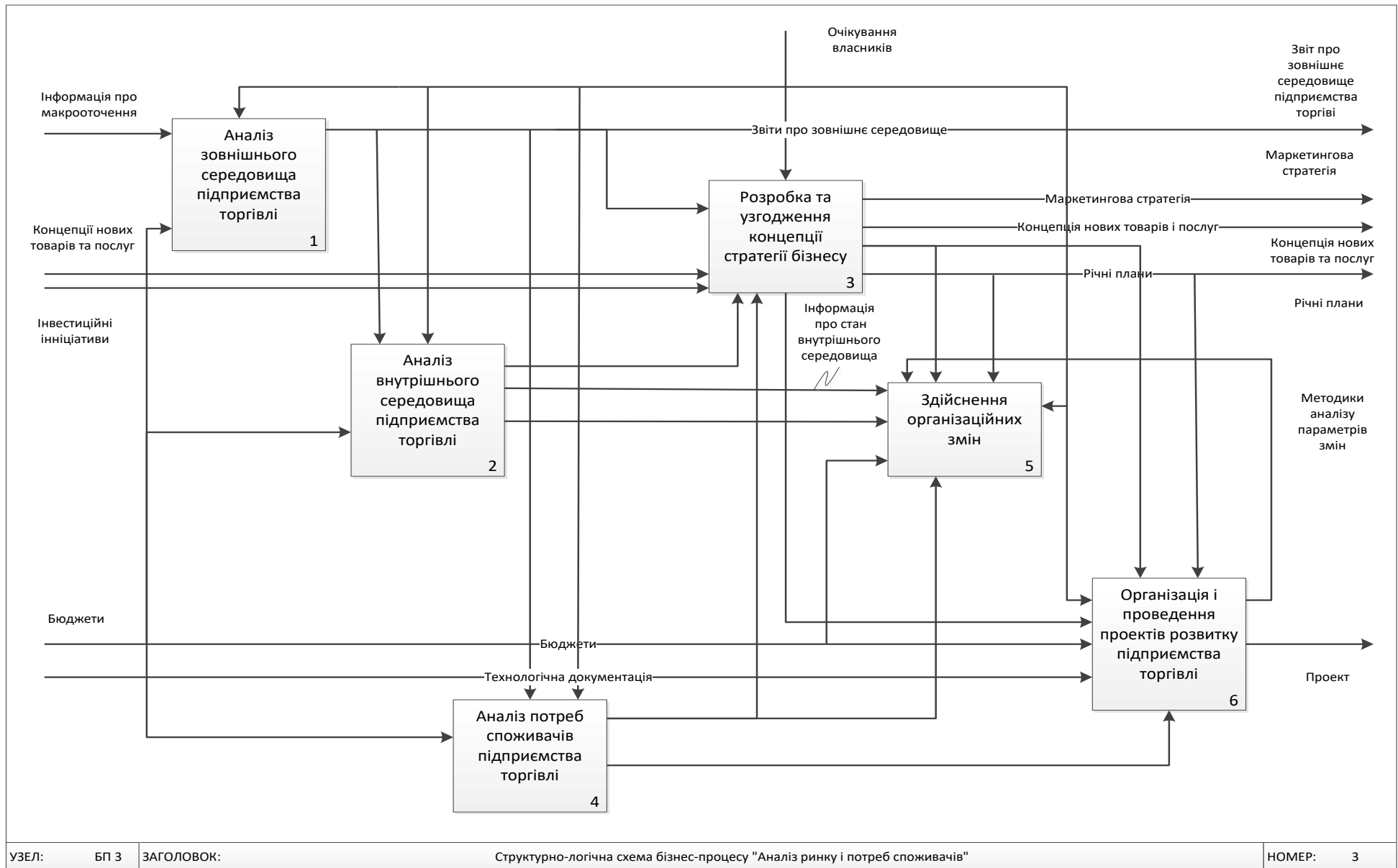


Рис. 5.12. Референтна модель бізнес-процесу «Аналіз ринку і потреб споживачів підприємства торгівлі»
Джерело: розроблено автором.

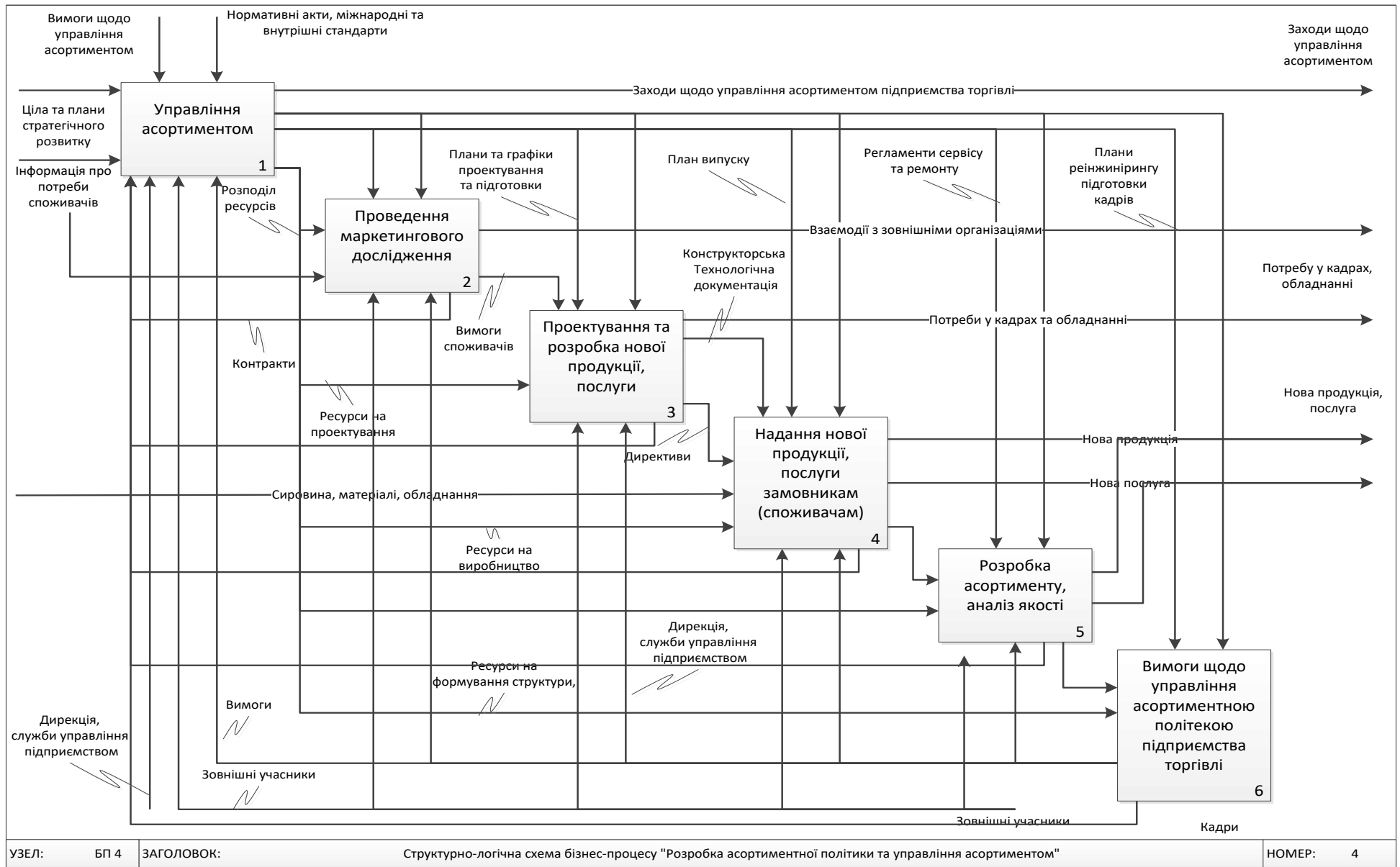


Рис. 5.13. Референтна модель бізнес-процесу «Розробка асортиментної політики та управління асортиментом»
 Джерело: розроблено автором.

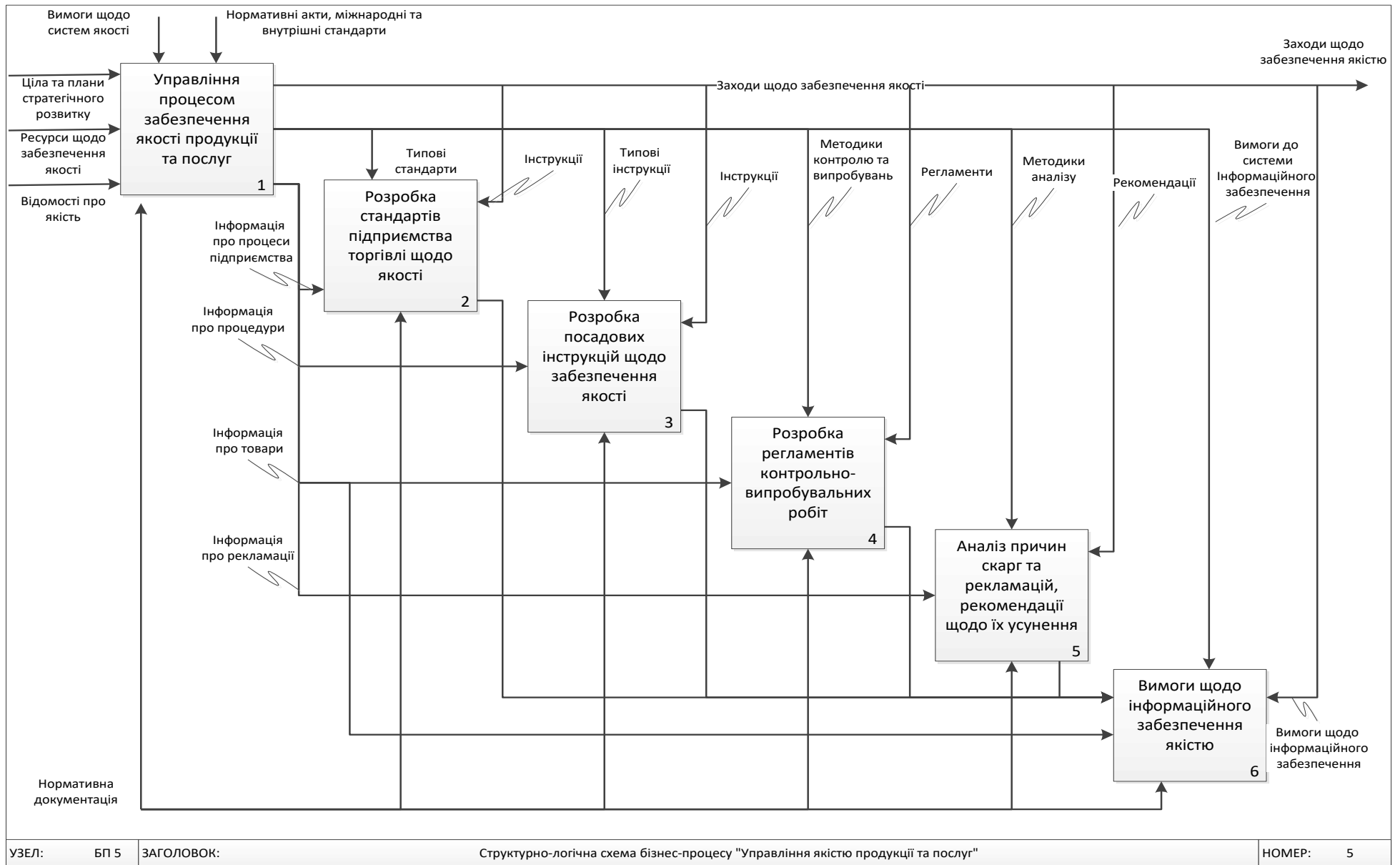


Рис. 5.14. Референтна модель бізнес-процесу «Управління якістю продукції та послуг»

Джерело: розроблено автором.

Оптимізація управління бізнес-процесами підприємства торгівлі.

Після розробки і створення референтних моделей основних бізнес-процесів підприємства торгівлі ТОВ «Укр-Трейд» (супермаркети «КЛАС»), у дисертації поставлення завдання провести процедуру їх оптимізації (підвищення ефективності та продуктивності) для цього був розроблений науково-практичний підхід щодо оптимізації бізнес-процесів підприємств торгівлі, який ґрунтується на виборі основних бізнес-процесів, виокремленні відповідних субпроцесів, що дозволяє одночасно представити їх у розрізі організаційної, функціональної, поведінкової, інформаційної підсистем управління та оцінити вартість бізнес-процесу за визначеною системою параметрів (рис. 5.15).

Науково-практичний підхід щодо оптимізації бізнес-процесів підприємств торгівлі включає наступні етапи:

1. Вибір основних бізнес процесів підприємства торгівлі для проведення оптимізації.
2. Виділення у кожному бізнес-процесі підприємства торгівлі бізнес-субпроцесів.
3. Визначення параметрів за якими буде відбуватись оцінювання вартості кожного бізнес процесу окремо і їх загальна вартість.
4. Створення програмного продукту за якими буде відбуватись оцінювання вартості бізнес процесів підприємства торгівлі.
5. Розрахунок поточної вартості бізнес процесів підприємства торгівлі.
6. Проведення оптимізації бізнес-процесів підприємства торгівлі.
7. Проведення розрахунку вартості бізнес-процесів підприємства торгівлі після проведення оптимізації.
8. Порівняння результатів вартості бізнес-процесів підприємства торгівлі до і після проведення оптимізації.
9. Підведення підсумків процесу оптимізації бізнес-процесів підприємства торгівлі.

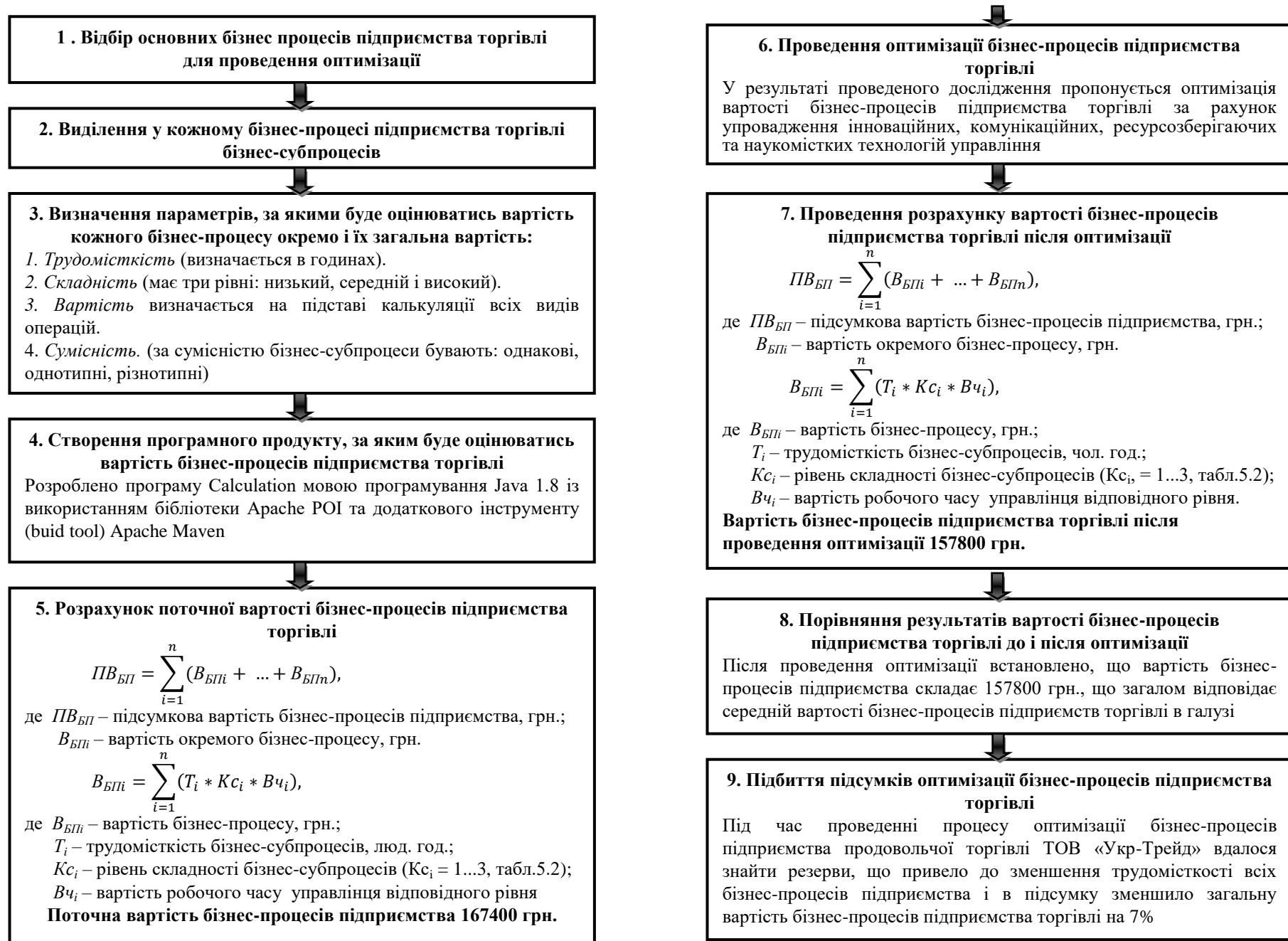


Рис. 5.15. Науково-практичний підхід щодо проведення оптимізації бізнес-процесів підприємств торгівлі
Джерело: розроблено автором.

1. *Відбір основних бізнес процесів підприємства торгівлі для проведення оптимізації.* В процесі проведеного аналізу нами були відібрані двадцять основних бізнес-процесів підприємств торгівлі, які мають найсуттєвіший вплив на результати його фінансово-господарської діяльності. Загальна кількість бізнес-процесів підприємства торгівлі ТОВ «Укр-Трейд» (супермаркети «КЛАС») складає 26 одиниць. Результати відбору надані у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Бізнес-процеси підприємства торгівлі які відібрані для оптимізації

	Бізнес-процеси підприємства торгівлі
1	Розробка стратегії розвитку підприємства
2	Організація системи управління підприємством
3	Аналіз ринку і потреб споживачів
4	Розробка асортиментної політики та управління асортиментом
5	Управління якістю продукції та послуг
6	Управління фінансами і просторовими ресурсами
7	Управління трудовими ресурсами
8	Управління матеріально-технічними ресурсами
9	Управління виробничими операціями
10	Управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів
11	Управління технічним і санітарним станом
12	Розробка маркетингової стратегії підприємства
13	Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління
14	Управління комунікаційними зв'язками
15	Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій
16	Впровадження програми з безпеки та здоров'я персоналу
17	Управління закупівлями і логістика
18	Управління складуванням та зберіганням товарів
19	Управління інформаційними ресурсами
20	Дослідження та моніторинг бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором.

2. *Виділення у кожному бізнес-процесі підприємства торгівлі бізнес-субпроцесів*, за якими власно буде відбуватись визначення вартості кожного бізнес процесу окремо і їх загальна вартість. (додаток Ж).

3. *Визначення параметрів за якими буде відбуватись оцінювання вартості кожного бізнес процесу окремо і їх загальна вартість.*

Визначення вартості кожного бізнес-субпроцесу буде відбуватися за наступними параметрами:

1. *Трудомісткість* (визначається в годинах);

2. *Складність* (має три рівні: низький, середній і високий). Рівень складності визначається характером виконуваних операцій. Технічні операції мають низький рівень складності. Логічні операції характеризуються середнім рівнем складності. Безумовно евристичні операції, які потребують значної кваліфікації та досвіду мають високий рівень складності. Також при розрахунках прийнято виділяти і нульовий рівень складності, для якого характерна відсутність інструкцій та правил. Виходячи з цього, ми будемо виділяти чотири рівня складності бізнес-процесі : високий – 3, середній – 2, низький – 1, нульовий – 0.

3. *Вартість* визначається на підставі калькуляції всіх видів операцій, що складають конкретний бізнес-субпроцес.

4. *Сумісність* має важливе значення у практиці організації функціональної підготовки організацій.

За сумісністю бізнес-субпроцеси бувають:

- однакові;
- однотипні;
- різнотипні.

До *однакових* відносяться бізнес-субпроцеси, які виконуються різними людьми за однаковими правилами (у підприємствах торгівлі такі бізнес-субпроцеси виконують тільки виробничі працівники). До *однотипних* відносяться бізнес-субпроцеси, які виконуються за різними правилами (технологіями), але стосовні до однієї сфери діяльності (до економіки,

техніки). Так, у бухгалтерії підприємства торгівлі працюють фахівці з обліку заробітної плати, податків тощо). До *різномісних* відносяться бізнес-субпроцеси, які виконуються за різними правилами і відносяться до різних сфер діяльності. Наприклад, у підпорядкуванні директора є: головний бухгалтер, головний інженер, економіст, товарознавець, інженер з охорони праці та техніки безпеки.

Можливі кілька варіантів розподілу бізнес-субпроцесів серед працівників.

1. Працівник виконує один бізнес-субпроцес. Трудомісткість і складність бізнес-субпроцесу, а також кваліфікація і норма робочого часу визначають штатну кількість робітників підприємства.

2. Працівник виконує декілька бізнес-субпроцесів за певний період. Рівень сумісності і складності функцій визначають кількість працівників необхідних для виконання бізнес-субпроцесів. Тут можливі наступні ситуації:

- а. всі бізнес-субпроцеси однакові;
- б. бізнес-субпроцеси мають різну складність і сумісність.

Ситуація А добре відома в управлінні, при якій робітник виконує один бізнес-субпроцес і має добре розроблені методи реалізації. Ситуація Б в управлінні найбільш складна, менше всього розроблена і найбільш типова у світовій практиці.

На сумісність бізнес-субпроцесів впливає однорідність операцій які виконуються. Однорідність впливає на процедуру кооперації управлінської діяльності і має управлінський вплив на розміри апарату управління. Також однорідність операцій дає можливість скоротити організаційну структуру управління підприємством.

Розглянемо ознаки віднесення бізнес-субпроцесів до груп сумісності з урахуванням особливостей конкретних бізнес-процесів. До групи *однакових* відносяться:

– бізнес-субпроцеси у рамках одного бізнес-процесу, який виконується за одним алгоритмом і спрямований на різні об'єкти управління. Наприклад, функції координації діяльності 10 бухгалтерів;

– бізнес-субпроцеси у рамках декількох бізнес-процесів, які виконуються за одним алгоритмом і спрямовані на різні об'єкти управління. Наприклад, бізнес-процес планування діяльності начальників підрозділів: завідуючого відділом, завідуючого виробництвом, завідуючого складом.

До групи *однотипних* відносяться:

– різні бізнес-субпроцеси у рамках одного бізнес-процесу. Наприклад, планування й організація управління персоналом;

– однакові бізнес-субпроцеси у різних бізнес-процесах. Наприклад, контроль управлінської діяльності з персоналу, фінансів, економіки.

До групи *різномісних* відносяться:

– різні бізнес-субпроцеси у різних бізнес-процесах. Наприклад, мотивація і контроль в управлінні маркетингом і технічним розвитком;

– різні бізнес-процеси в цілому. Наприклад, бухгалтерський облік, управління персоналом.

Кількість бізнес-субпроцесів, що може виконувати працівник, можна розраховувати за формулою 5.1:

$$N = \frac{T_n}{\sum_{i=1}^N \sqrt{\frac{K_{1\phi i} \times K_{2\phi i}}{K_{1p}} \times T_i}} \quad (5.1)$$

де N – кількість бізнес-субпроцесів;

$K_{1\phi i}$ – рівень складності бізнес-субпроцесів ($K_{1\phi i} = 1 \dots 3$);

K_{1p} – максимальний рівень складності бізнес-субпроцесів, які професійно виконує працівник;

$K_{2\phi i}$ – коефіцієнт сумісності бізнес-субпроцесів ($K_{2\phi i} = 1 \dots 3$);

T_i – трудомісткість бізнес-субпроцесів, чол. год.;

T_H – норматив робочого часу працівника.

З урахуванням коефіцієнтів складності і сумісності бізнес-субпроцесів максимальна кількість виконуваних однією людиною бізнес-субпроцесів можна оцінити за таблицею 5.2.

Таблиця 5.2

Обмеження кількості бізнес-субпроцесів, які можуть виконуватись

Коефіцієнт складності бізнес-субпроцесів	1 (переважають технічні операції)			2 (переважають логічні операції)			3 (переважають творчі операції)		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Коефіцієнт сумісності бізнес-субпроцесів									
Максимальна кількість бізнес-субпроцесів	24	17	12	17	12	9	12	9	6

Джерело: розроблено автором

Таким чином, одна людина, наприклад, може виконувати шість різнотипних бізнес-субпроцесів 3-го рівня складності (творча діяльність). У результаті до співвідношення (5.1) додається ще одне:

$$N < N_{\max} \quad (5.2)$$

Іноді інформацію яку надану у таблиці 5.3, представляють як норми керованості. Під ними мається на увазі кількість людей, якою керівник може професійно управляти. В окремих випадках це може мати сенс, якщо за кожним бізнес-субпроцесом стоїть одна людина. У результаті ситуація Б вирішується з урахуванням формули (5.1) і даних таблиці 5.2 – і це може бути проектом стандарту щодо кількості бізнес-субпроцесів.

4. Створення програмного продукту за якими буде відбуватись оцінювання вартості кожного бізнес процесу окремо і їх загальна вартість.

Для розрахунку вартості окремих бізнес-процесів і їх загальної вартості було розроблено програму Calculation за допомогою мови програмування Java 1.8 з використанням бібліотеки Apache POI та додаткового інструменту (build tool) Apache Maven. Програмний код (class file) та необхідні залежності (pom.xml) наведено у додатку 3.

5. Розрахунок вартості бізнес процесів підприємства торгівлі.

Розрахунок вартості поточних бізнес-процесів підприємства торгівлі ТОВ «Укр-Трейд» (супермаркети «КЛАС») було зроблено в програмі Calculation, яка була створення за допомогою мови програмування Java 1.8 з використанням бібліотеки Apache POI та додаткового інструменту (buid tool) Apache Maven.

Нижче наведемо логіку розрахунку, він відбувається за формулами (5.3 і 5.4)

$$PB_{БП} = \sum_{i=1}^n (V_{БПi} + \dots + V_{БПn}), \quad (5.3)$$

де $PB_{БП}$ – підсумкова вартість бізнес-процесів підприємства, грн.;

$V_{БПi}$ – вартість окремого бізнес-процесу, грн.

$$V_{БПi} = \sum_{i=1}^n (T_i * Kc_i * Vч_i), \quad (5.4)$$

де $V_{БПi}$ – вартість бізнес-процесу, грн.;

T_i – трудомісткість бізнес-субпроцесів, чол. год.;

Kc_i – рівень складності бізнес-субпроцесів ($Kc_i = 1 \dots 3$, табл.5.2);

$Vч_i$ – вартість робочого часу управлінця відповідного рівня.

Вважаємо за доцільне пояснити певні показники, які використовувались при розрахунку вартості бізнес-процесів підприємства торгівлі:

– бізнес-субпроцеси – це складові частини бізнес-процесу, їх кількість залежить від конкретного бізнес-процесу (дивись додаток Ж);

– рівень складності бізнес-субпроцесів, залежить від складності роботи яку виконує управлінський персонал, так як управлінська діяльність належить до евристичної (розумової) то у роботі керівників переважають творчі операції, коефіцієнт складності яких складає від 2 до 3 (дивись табл. 5.2);

– вартість робочого часу, вона залежить від рівня кваліфікації та посади яку обіймає управлінський персонал, у своїх розрахунках ми притримувалися логіки 200 гривень за годину (середня вартість години праці керівника підприємства торгівлі рівня керівник супермаркету у торговельній мережі).

Результати розрахунку вартості бізнес-процесів підприємства торгівлі ТОВ «Укр-Трейд» наведені у табл. 5.3. (зведена таблиця К. 1, додаток К.).

Таблиця 5.3

Розрахунок поточної вартості бізнес-процесів підприємства торгівлі

№ з/п	Бізнес-процеси підприємства торгівлі	Вартість бізнес-процесу, грн. В _{Бп}
1	Розробка стратегії розвитку підприємства	10800
2	Організація системи управління підприємством	12600
3	Аналіз ринку і потреб споживачів	7200
4	Розробка асортиментної політики та управління асортиментом	6400
5	Управління якістю продукції та послуг	7200
6	Управління фінансами і просторовими ресурсами	13200
7	Управління трудовими ресурсами	6000
8	Управління матеріально-технічними ресурсами	8400
9	Управління виробничими операціями	9200
10	Управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів	8000
11	Управління технічним і санітарним станом	4800
12	Розробка маркетингової стратегії підприємства	4800
13	Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління	10800
14	Управління комунікаційними зв'язками	4800
15	Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	10800
16	Впровадження програми з безпеки та здоров'я персоналу	4000
17	Управління закупівлями і логістика	10800
18	Управління складуванням та зберіганням товарів	6400
19	Управління інформаційними ресурсами	8000
20	Дослідження та моніторинг бізнес-процесів	13200
	Підсумкова вартість, ПВ_{Бп}	167400

Джерело: розроблено автором.

6. Проведення оптимізації бізнес-процесів підприємства торгівлі.

У результаті проведення розрахунку поточної вартості бізнес-процесів підприємства продовольчої торгівлі ТОВ «Укр-Трейд» (супермаркети «КЛАС») встановлено, що вартість бізнес-процесів підприємства складає 167400 грн., що значно більше ніж середня вартість бізнес-процесів підприємств продовольчої торгівлі у галузі.

Тому головним завданням для керівництва ТОВ «Укр-Трейд» (супермаркети «КЛАС») є пошук шляхів оптимізації структури та вартості власних бізнес-процесів. У результаті проведеного дослідження пропонується оптимізація вартості бізнес-процесів підприємства торгівлі ТОВ «Укр-Трейд» за рахунок зменшення трудомісткості всіх бізнес-процесів підприємства на одну годину. Зменшення трудомісткості бізнес-процесів підприємства торгівлі ТОВ «Укр-Трейд» можливе за рахунок впровадження інноваційних і комунікаційних технологій та ресурсозберігаючих та наукомістких технологій управління на торговельному підприємстві.

7. Проведення розрахунку вартості бізнес-процесів підприємства торгівлі після проведення оптимізації.

Розрахунок вартості бізнес-процесів підприємства торгівлі ТОВ «Укр-Трейд» після проведення оптимізації було зроблено у програмі Calculation, яка була створена за допомогою мови програмування Java 1.8 з використанням бібліотеки Apache POI. Результати розрахунку наведені у табл. 5.4. (зведена таблиця К. 2, додаток К).

Таблиця 5.4

Розрахунок вартості бізнес-процесів підприємства торгівлі після проведення оптимізації

№ з/п	Бізнес-процеси підприємства торгівлі	Вартість БП грн. В _{Бпi}
1	2	3
1	Розробка стратегії розвитку підприємства	10200
2	Організація системи управління підприємством	12000
3	Аналіз ринку і потреб споживачів	6800

продовження таблиці 5.4

1	2	3
4	Розробка асортиментної політики та управління асортиментом	6000
5	Управління якістю продукції та послуг	6800
6	Управління фінансами і просторовими ресурсами	12600
7	Управління трудовими ресурсами	5600
8	Управління матеріально-технічними ресурсами	8000
9	Управління виробничими операціями	8800
10	Управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів	7600
11	Управління технічним і санітарним станом	4400
12	Розробка маркетингової стратегії підприємства	4400
13	Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління	10200
14	Управління комунікаційними зв'язками	4400
15	Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	10200
16	Впровадження програми з безпеки та здоров'я персоналу	4000
17	Управління закупівлями і логістика	10200
18	Управління складуванням та зберіганням товарів	6000
19	Управління інформаційними ресурсами	7600
20	Дослідження та моніторинг бізнес-процесів	12000
	Підсумкова вартість	157800

Джерело: розроблено автором

8. Порівняння результатів вартості бізнес-процесів підприємства торгівлі до і після проведення оптимізації.

У результаті проведення розрахунку вартості бізнес-процесів підприємства продовольчої торгівлі ТОВ «Укр-Трейд» після проведення оптимізації встановлено, що вартість бізнес-процесів підприємства складає 157800 грн., що в цілому відповідає середній вартості бізнес-процесів підприємств продовольчої торгівлі у галузі.

9. Підведення підсумків процесу оптимізації бізнес-процесів підприємства торгівлі.

При проведенні процесу оптимізації бізнес-процесів підприємства продовольчої торгівлі ТОВ «Укр-Трейд» вдалося найти резерви, що привело до зменшення трудомісткості всіх бізнес-процесів підприємства і, у підсумку, зменшило загальну вартість бізнес-процесів підприємства торгівлі на 7%.

5.3. Ефективність процесного управління в стратегіях розвитку підприємств торгівлі

Методичні підходи щодо оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Аналіз наукових праць у галузі методології управління бізнес-процесами дозволив сформулювати ряд висновків, що стосуються ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі і вони полягають у наступному [358, 359, 362]:

– в умовах ринкових відносин, де основними характеристиками зовнішніх чинників є рухливість і невизначеність, ефективність управління є важливим показником такої динамічної системи, як підприємство. І проявляється у результаті взаємодії бізнес-процесів між собою, а також взаємодії підприємства торгівлі із зовнішнім середовищем;

– ефективність управління характеризує бізнес-процес з точки зору досягнення поставлених цілей і запланованих результатів виробничо-господарської, маркетингової, фінансової, соціальної, інноваційної та інших видів діяльності підприємства торгівлі;

– ефективність управління характеризує здатність бізнес-процесу виконувати зобов'язання перед внутрішніми і зовнішніми споживачами за допомогою виконання їх вимог.

Таким чином, згідно з вищевикладеним під ефективністю управління бізнес-процесом будемо мати на увазі ступінь досягнення цілей бізнес-процесу і задоволеності вимог внутрішніх і зовнішніх споживачів.

У попередніх наукових дослідженнях була вирішена проблема щодо визначення критеріїв оцінювання результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі. Був запропонований алгоритм із визначення критеріїв оцінювання результативності бізнес-процесів, який складається з п'яти етапів [383]:

1. Визначення стратегічних цілей підприємства і вимог споживачів.
2. Визначення складу бізнес-процесів, їх класифікація та взаємодія.

3. Ідентифікація бізнес-процесів.

4. Визначення цілей бізнес-процесів.

5. Визначення критеріїв оцінювання результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі.

На нашу думку, важливим було визначення критеріїв на основі цілей бізнес-процесів, які розроблялись з урахуванням стратегічних цілей підприємства торгівлі та вимог споживачів. Класифікація сприяє розподілу бізнес-процесів підприємства на групи: основні бізнес-процеси, допоміжні бізнес-процеси, бізнес-процеси управління і бізнес-процеси розвитку. Визначення взаємозв'язків між бізнес-процесами було необхідним для побудови процесної моделі підприємства торгівлі. Під час ідентифікації бізнес-процесів був проведений опис їх характеристик: функції, порядок виконання дій, вхідні й вихідні потоки та вимоги до них, постачальники і споживачі процесів, ресурси. На основі зазначених вище дій були визначені цілі бізнес-процесів, які виступають як декларація, яка має тимчасову, кількісну та якісну характеристику і дають основу для вибору критеріїв оцінювання результативності. За допомогою запропонованого алгоритму були визначені критерії оцінювання основних бізнес-процесів, допоміжних бізнес-процесів, бізнес-процесів управління та бізнес-процеси розвитку [201].

У працях, пов'язаних з управлінням бізнес-процесами, пропонуються різні критерії оцінювання їх результативності: рівень відповідності продукції встановленим вимогам, ступінь виконання планів у визначений термін, рівень продуктивності праці [369, 399]. Разом з тим до цих пір не вирішена проблема щодо визначення критеріїв для оцінки ефективності бізнес-процесів підприємств торгівлі. З огляду на зазначене у роботі пропонується науково-методичний підхід до оцінки ефективності процесного управління, який включає наступні етапи (рис. 5.16).

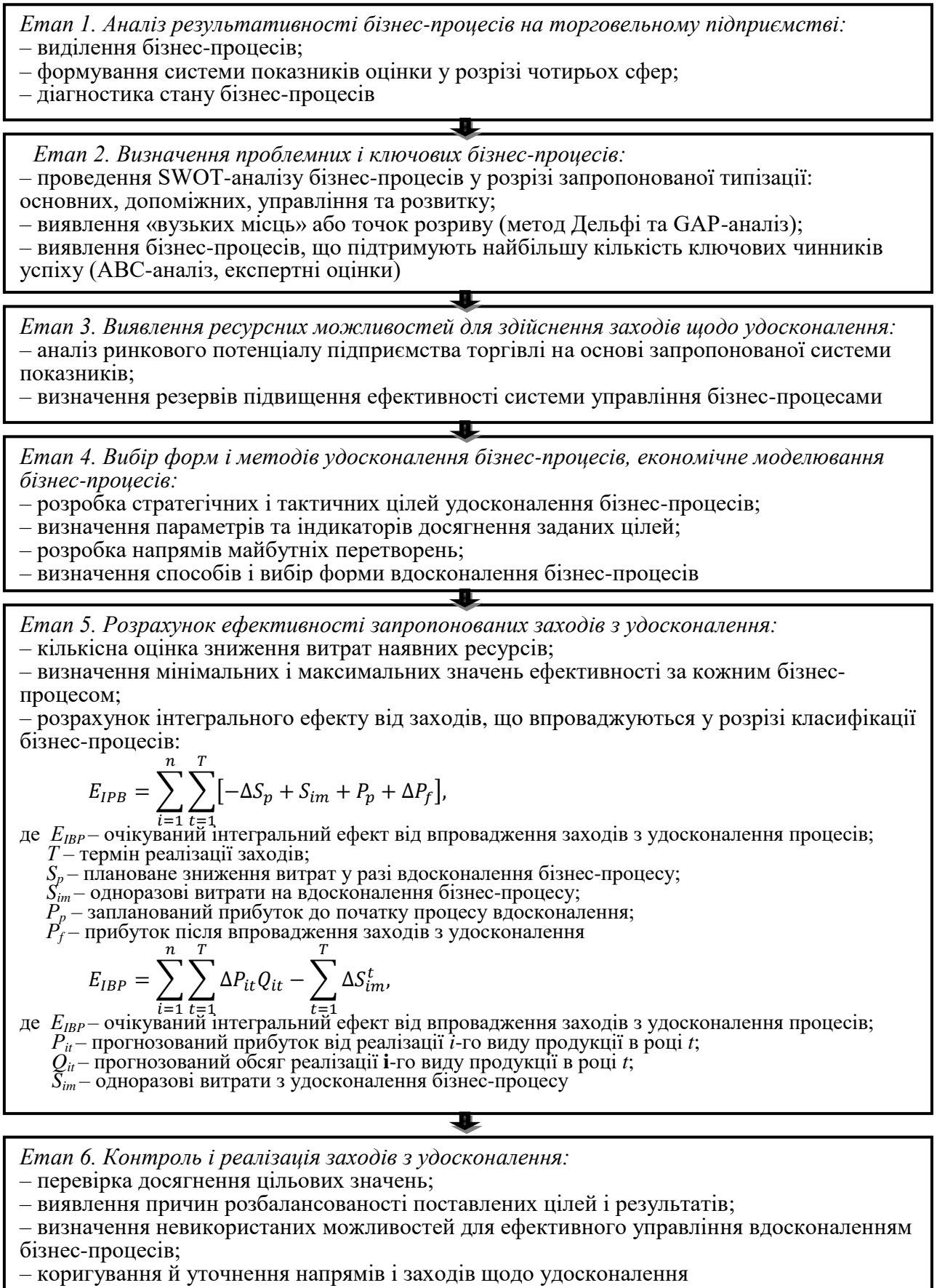


Рис. 5.16. Науково-методичний підхід до оцінки ефективності процесного управління
 Джерело: розроблено автором.

Перший етап включає проведення системної діагностики бізнес-процесів підприємства, що дозволяє встановити якісні та кількісні характеристики, які визначають ступінь ефективності управління функціями і процесами підприємства торгівлі. Запропонована система ключових показників ефективності ідентифікує бізнес-процеси, що підлягають удосконаленню і розвитку з метою зміцнення конкурентних переваг.

На другому етапі, використовуючи методи якісного аналізу, слід виділити найбільш проблемні бізнес-процеси і визначити їх «вузькі місця». Результатом проведеної діагностики повинна стати формалізація проблеми і виявлення причин неефективного управління функціями і процесами підприємства торгівлі, а також факторів, що обумовлюють появу цих причин.

Третій етап включає проведення якісної і кількісної оцінки ресурсних можливостей підприємства торгівлі для реалізації заходів щодо удосконалення за чотирма напрямками. Оцінка виробничого потенціалу націлена на пошук варіантів проведення модернізації виробничо-торговельних потужностей, або часткового оновлення ресурсної бази. Аналіз трудового потенціалу дозволяє визначити інфраструктуру, яка забезпечить у довгостроковій перспективі зростання і розвиток персоналу.

Результати проведеної комплексної оцінки бізнес-процесів і виявлення ресурсних можливостей підприємства будуть базою для *четвертого етапу* – моделювання бізнес-процесів і визначення заходів щодо їх удосконалення.

Основна мета п'ятого етапу – це визначення економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів по кожному бізнес-процесу і розрахунок інтегрального ефекту. Вважаємо, що при розрахунку результативності змін бізнес-процесів підприємств торгівлі необхідно враховувати вплив різних зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають прогнози розвитку бізнес-процесів на перспективу.

До внутрішніх факторів належать: кваліфікація управлінських працівників, місце розташування і торговельна спеціалізація підприємства, інноваційна активність, мобільність і оперативність прийняття рішень,

система обліку та контролю витрат. До зовнішніх факторів, що впливають на ефективність управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, відносяться: напрямки та обсяги державного регулювання галузі, техніко-технологічне забезпечення, розвиток НТП, система оподаткування та кредитування, доступ до ринків ресурсів. У процесі дослідження визначено, що обґрунтування економічної доцільності удосконалення бізнес-процесів має базуватись на системі інтегральних показників, які використовуються для діагностики стану бізнес-процесів підприємств (формула 5.5 – 5.7).

Інтегральні показники удосконалення ефективності бізнес-процесів підприємств торгівлі:

$$E_{IPB} = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T [-\Delta S_p + S_{im} + P_p + \Delta P_f] \quad (5.5)$$

де E_{IPB} – очікуваний інтегральний ефект від впровадження заходів щодо удосконалення бізнес-процесів;

T – термін реалізації заходів;

S_p – плановане зниження витрат при удосконаленні бізнес-процесу;

S_{im} – одноразові витрати на удосконалення бізнес-процесу;

P_p – запланований прибуток до початку процесу удосконалення;

P_f – прибуток після впровадження заходів щодо удосконалення.

$$E_{IPB} = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T \Delta P_{it} Q_{it} - \sum_{t=1}^T \Delta S_{im}^t \quad (5.6)$$

де E_{IPB} – очікуваний інтегральний ефект від впровадження заходів щодо удосконалення бізнес-процесів;

P_{it} – прогноз прибутку від реалізації i -го виду продукції в році t ;

Q_{it} – прогноз обсягу реалізації i -го виду продукції в році t ;

S_{im} – одноразові витрати на удосконалення бізнес-процесу.

$$E_{IBP} = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T \Delta P_n G_{it} - \sum_{t=1}^T \Delta S_{it}^t \quad (5.7)$$

де E_{IBP} – очікуваний інтегральний ефект від впровадження заходів щодо удосконалення бізнес-процесів;

P_n – прогноз прибутку від реалізації i -го виду продукції в році t , виробленої за допомогою впровадження нової технології;

G_{it} – приріст виробництва і реалізації i -го виду продукції в році t ;

S_{it} – витрати на виробництво та реалізацію одиниці продукції при впровадженні інноваційних технологій.

У тому випадку, якщо майбутні перетворення бізнес-процесів неефективні, вже на етапі передпроектних досліджень слід відмовитися від дорогих заходів, намічених в рамках змін.

Заключний етап включає реалізацію і контроль за ходом заходів щодо удосконалення бізнес-процесів для виявлення відхилень і своєчасного коректування проведених перетворень. Отримана під час контролю (оцінки ефективності управління) інформація має бути основою для аналізу з боку керівництва, повинна використовуватись для оперативного контролю бізнес-процесів, перегляду цілей, аналізу і удосконалення діяльності підприємства торгівлі.

Таким чином, підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі буде сприяти раціональному використанню торговельно-технологічного потенціалу, зростанню конкурентоспроможності і ефективності комерційної діяльності, а також підвищенню якості систем менеджменту. Отже, запропонований науково-методичний підхід до оцінки ефективності процесного управління, який, у порівнянні з аналогами, представлений поетапним процесом визначення інтегрального ефекту від впровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів на різних етапах їх трансформації, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємств торгівлі.

Узгодження елементів механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами підприємств торгівлі. Сьогодні можна констатувати неможливість створення на практиці універсальних рішень щодо забезпечення узгодження елементів механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами торговельного підприємства. Даний факт пояснюється наявністю інституційних, галузевих, а також індивідуальних особливостей менеджменту самих господарюючих суб'єктів. У той же час рішення даної проблеми можливе для груп підприємств зі схожими стратегічними пріоритетами і системами менеджменту, особливо це стосується торговельних мереж. Такі групи господарюючих суб'єктів можуть бути виділені за галузевою ознакою. Узгодження елементів механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами торговельного підприємства може бути розглянуто на прикладі торговельних мереж.

Як було показано вище, для більшості вітчизняних торговельних мереж найбільш актуальною стратегічною метою є вирішення завдання забезпечення їх сталого розвитку. У той же час необхідно відзначити, що питання формування механізмів сталого розвитку торговельним підприємством залишаються маловивченими. Спроба вирішення цієї проблеми робиться нами у роботах [185, 214].

Запропонований у цьому дисертаційному дослідженні підхід щодо погодження механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами торговельного підприємства ґрунтується на формуванні системи збалансованих показників підприємств, які зіставляються з об'єктами бізнес-процесів, задіяних для досягнення поставлених цілей і при розробці методів оцінки рівня досягнення останніх.

У роботах з економіко-математичного моделювання, наприклад роботи [20, 295, 300], з середини ХХ ст. при створенні економічних моделей використовувався метод експертних оцінок, а також математико-статистичні прийоми. У той же час, автори відзначали суттєві недоліки обох підходів. Так, у роботі [300, с. 8] показано, що «при всій важливості і необхідності

використання методу експертних оцінок ... він страждає принаймні двома недоліками. В основі цього методу лежить досвід і «ділова інтуїція» фахівця-експерта, який провадить оцінку, тобто чинники, значною мірою залежать від суб'єктивних уявлень даної особи. Активне використання цього методу у даний час обумовлено тим, що математико-статистичні прийоми слабо використовуються на практиці, тому що погано взаємодіють зі специфікою макромоделей відтворення». Запропонована у даній роботі динамічна модель сталого розвитку підприємства торгівлі побудована на основі використання думок експертів.

Сутність динамічної моделі сталого розвитку. Теоретичною базою для створення динамічної моделі сталого розвитку підприємства будуть виступати сформульовані вище у цьому параграфі концептуальні принципи. Побудова динамічної моделі сталого розвитку (ДМСР) буде базуватись на моделюванні такого режиму функціонування господарської системи, який дозволяє з'єднати невизначеність і методи прийнятих управлінських рішень, характеристики різноманітності діяльності економічної системи з невизначеністю кінцевих фінансових результатів, а також характеристики і властивості невизначеності результатів функціонування даної фінансово-господарської системи. Необхідно зауважити, що необхідно розрізняти поняття «невизначеність діяльності» і «невизначеність результату», тому що вони виступають одним з головних положень системно-логістичного підходу при визначенні та отриманні важливих оцінок сталого розвитку підприємства торгівлі.

Професор І. М. Сироежіна у своїх роботах по теорії організаційно-економічних вимірів вперше згенерував ідею створення динамічної моделі сталого розвитку підприємства з метою формування реалізації функцій системи [295, 346]. Суть методу полягає у наступному. Функціонування будь-якої господарської системи передбачає пошук потенційно можливих, підтримання вже існуючих або ліквідація вже застарілих зв'язків. Режим діяльності системи, це налагодження та реалізація великої кількості зв'язків

при переході системи з одного стану до іншого. Таким чином, існування господарських об'єктів знаходиться або у стані функціонування (підтримання вже існуючих зв'язків), або у стані розвитку системи (пошук нових зв'язків).

Як правило, діяльність господарської системи можна характеризувати набором певних економічних показників. Кожному стану підприємства відповідають значення економічних показників, темпи зміни динамічних характеристик показників у часі та просторі.

Мова йде про побудову нормативної системи показників, яка являє собою систему показників, упорядкованих за темпами зростання, тому що підтримка цього порядку протягом тривалого часу забезпечує ефективний режим функціонування фінансово-господарської системи. Необхідно підкреслити, що нормативна система показників, це бажана модель функціонування фінансово-господарської діяльності підприємства. Нормативну систему показників можна порівняти з будь-яким станом підприємства шляхом розрахунку коефіцієнта рангової кореляції між ними.

Підприємства прагнуть підвищити власну ефективність за рахунок розробки чітких цільових програм. Для цього необхідно розглядати підприємство як певну динамічну систему, яка здатна розробляти чіткі цілі функціонування (збільшення ТО, оптимізація прибутку, доведення персоналу підприємства до нормативної чисельності). Таким чином, формування стратегії фінансово-господарської політики підприємства не потребує визначення абсолютних рівнів показників, а також встановлення темпів їх зростання. Цільові установки можуть бути отримані шляхом упорядкування показників стану і результатів діяльності підприємства. Мета управління буде полягати у підтриманні даного порядку. Шляхом цілеспрямованого конструювання та контролю динаміки показників, можна не тільки визначити напрямок руху господарської системи, а й управляти цим рухом для досягнення визначених цілей.

Безумовно, вимоги щодо вибору вимог щодо найкращого режиму функціонування підприємства мають бути різними. Зокрема, у якості такого критерію може виступати підтримка (зростання) сталого розвитку підприємства. Ми пропонуємо використовувати динамічну модель сталого розвитку для комплексної оцінки стійкості підприємства. Ідея використання динамічних систем показників для комплексної оцінки розвитку підприємства запропонована у роботі [273]. Таким чином, ми пропонуємо наступні етапи побудови динамічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі (рис. 5.17).

Найбільш стійкий режим діяльності підприємства можна моделювати за допомогою системи показників. Побудовані моделі сталого розвитку повинні служити точкою відліку при оцінці фактичного режиму функціонування підприємства, орієнтиром у прийнятті стратегічних управлінських і фінансових рішень.

Для цього було проведене експертне опитування (Додаток Л). Дані експертних оцінок і результати їх узагальнень наведені у таблиці 5.5.

У ранжируванні показників стійкості взяли участь 24 експерти. Результати узагальнення їх оцінок свідчать про те, що експерти досить однозначно визначилися з рангом трьох перших показників. За ним отримані задовільні показники середньоквадратичних відхилень (від 0,41 до 0,62) і дисперсії (до 0,65). Щодо оцінки значущості двох останніх показників такої однозначності немає – середньоквадратичні відхилення склали 1,25 за показником екологічної безпеки і 1,83 за показником інформаційної безпеки. Аналогічні параметри отримані і по дисперсії – відповідно 1,303 та 1,906.

Етап 1.

Принцип порівнянності вимагає побудови такої кількісної моделі, яка б дозволила порівнювати два будь-яких режиму діяльності підприємства між собою. Режими пропонується порівнювати на основі розрахунку наступної інтегральної оцінки [273]:

$$E = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n m_i}{n(n-1)} \quad (5.8)$$

де E – оцінка режиму функціонування господарської системи;

n – число показників у динамічній моделі сталого розвитку;

m_i – кількість інверсій у фактичному порядку для показника, що має i -й ранг (займає i -те місце) у динамічній моделі:

$$m_i = \sum_{j=1}^n a_{ij},$$

де a_{ij} – змінна, що показує наявність/відсутність у фактичному упорядкуванні показників бінарного відношення «швидше» між i -м j -м показниками, встановленого у нормативі ($i=1, \dots, n; j=1, \dots, n$):

$a_{ij}=1$, якщо $r_i > r_j$ при $i < j$;

$a_{ij} = -1$, якщо $r_i < r_j$ при $i > j$;

0 – в інших випадках,

де r_i і r_j – ранги i -го j -го показників у фактичному упорядкуванні.

**Етап 2.**

Якщо позначимо суму інверсій у реальному порядку показників (Р) відносно нормативного порядку (Н), заданого у динамічній моделі ($\sum_{i=1}^n m_i$) у вигляді $M(P, H)$, то вираз (5.8) можна представити у вигляді формули:

$$E = 1 - \frac{M(P, H)}{n(n-1)} \quad (5.9)$$

Оцінка E варіюється від 0 до 1. Збіг фактичного і заданого нормативного порядку показників свідчить про абсолютний рівень реалізації економічної стратегії підприємства, яка направлена на забезпечення його максимальної стійкості. При цьому всі нормативно задані співвідношення темпів зростання показників фактично виконуються, а $E=1$.

Фактичний порядок показників, протилежний еталонному, дає оцінку $E=0$. Чим ближче оцінка знаходиться до одиниці, тим найбільша частка заданих нормативних співвідношень між показниками реалізується у господарській діяльності підприємства.

Узагальнююча оцінка режиму функціонування господарської системи E характеризує ступінь наближення до ідеалу і не залежить від досягнутих у минулому результатів. Це свого роду стратегічна оцінка, так як вона показує рівень досягнення стратегічних цілей економічного розвитку, закладених у динамічну модель еталонного режиму функціонування господарської системи.



Рис. 5.17. Етапи побудови динамічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором.



Етап 3. При побудові динамічних моделей сталого розвитку можливі кілька способів ранжирування показників і побудови нормативного режиму [279, 295]:

- якісний аналіз показників і їх порядків;
- побудова ДМСР на основі конструктивного уявлення системи та режиму її діяльності;
- попарне порівняння показників і побудова матриці домінування;
- побудова ДМСР на основі моделі «творчого профілю».

У загальному випадку можна виділити наступні основні етапи побудови еталонного (нормативного) упорядкування показників:

- 1) визначення призначення ДМСР у дослідженні системи;
- 2) виявлення функції і цілей господарської системи;
- 3) відбір системи показників, що відображають рівень реалізації функції і цілей господарської системи;
- 4) побудова еталонного впорядкування показників, з урахуванням пріоритетності їх зростання для досягнення цілей функціонування господарської системи.

Зазвичай розглядаються два види нормативів – лінійний і нелінійний, які відображають відповідні порядки зростання показників: тип упорядкування визначається у залежності від цілей аналізу і особливостей даної системи.

У практичних розрахунках ДМСР частіше задається саме у вигляді матриці нормативних співвідношень темпів зростання показників, тобто у вигляді матриці $E_{N \times N}$, елементи якої визначаються за такої умови:

$$e_{ij} = \begin{cases} +1 \leftrightarrow T_i > T_j; \\ -1 \leftrightarrow T_j > T_i; \\ 0 \leftrightarrow T_i \approx T_j; \end{cases}$$

де T_i, T_j – темпи зростання показників i та j ;

$T_i > T_j$ – нормативний порядок темпів зростання;

$T_i \approx T_j$ – нормативне співвідношення не встановлено.



Етап 4. Зауваження 1. Очевидно, що елементами головної діагоналі цієї матриці є нулі. Крім того, елементи, симетричні відносно головної діагоналі, у сумі дають 0.

Зауваження 2. З точки зору розрахунків введення у матрицю ДМСР одиниць зі знаком «мінус» не впливає на підсумок розрахунків, збільшуючи обсяг рахункових операцій. Але з точки зору наочності їх присутність виправдана.

Зауваження 3. Кожному елементу матриці ДМСР відповідає коефіцієнт відношення значень першого показника щодо другого. Таким чином, елементи ДМСР можна трактувати як встановлення відповідних коефіцієнтів нормативного зростання (1), нормативного падіння (-1) або байдужості до нього (0).



Продовження рис. 5.17. Етапи побудови динамічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі
Джерело: розроблено автором.

Етап 5.

Зауваження 4. Формально ДМСР є бінарне відношення на великій кількості показників. Дане відношення може:

- задовольняти умові транзитивності ($A > B \cup B > C \rightarrow A > C$);
- не суперечити йому ($A > B \cup B > C$ при A , яке не рівняється з C);
- суперечити йому ($A > B \cup B > C$, але $C > A$).

Будемо називати ДМСР транзитною у перших двох випадках, при цьому перший випадок назвемо повною транзитивністю. Для того щоб розрахувати оцінки по ДМСР для кожного аналізованого періоду $t \in [0; T]$ будується матриця фактичних співвідношень темпів (зростання показників) $F_{N \times N}^t$, елементи якої визначаються за наступної умови:

$$f_{ij}^t = \begin{cases} +1 \leftrightarrow T_i > T_j; \\ -1 \leftrightarrow T_j > T_i \text{ для } \forall t; \\ 0 \leftrightarrow T_j = T_i, \end{cases}$$

Розрахунок оцінок ДМСР ґрунтується на ідеї підрахунку числа інверсій між порядками темпів. Під інверсією розуміється зміна рангу темпу в одному порядку щодо іншого.

Для кожного аналізованого періоду $t \in [0; T]$ будується матриця збігів «не інверсій» фактичного і еталонного співвідношень темпів $B_{N \times N}^t$, елементи якої визначаються за наступної умови:

$$b_{ij}^t = \begin{cases} 1 \leftrightarrow \begin{cases} e_{ij} = +1 \text{ якщо } \int_{ij}^t = +1 \\ \text{або } e_{ij} = -1 \text{ якщо } \int_{ij}^t = -1 \text{ для } \forall t; \end{cases} \\ 0 \leftrightarrow \text{у інших випадках} \end{cases}$$

Етап 6.

Зауваження 5. Питання щодо вибору рівностей ($F_{ij} = \pm 1$) або нерівностей ($F_{ij} \geq 0$ або ≤ 0) у формулі визначення елементів матриці B залишається відкритим. Однак при практичних розрахунках випадки рівності темпів зростання показників надзвичайно рідкісні, тому вирішення цього питання має скоріше методичний характер.

Сума елементів матриці B дорівнює числу виконаних (у аналізованому періоді) нормативних співвідношень темпів. Так як число встановлених нормативних співвідношень дорівнює сумі по модулю елементів матриці ДМСР, то оцінку стійкості можна розрахувати як частку виконаних нормативних співвідношень у загальній кількості встановлених:

$$E^t = \frac{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N b_{ij}^t}{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N |e_{ij}|} \text{ для } \forall t, E \in [0; 1]. \quad (5.10)$$

Продовження рис. 5.17. Етапи побудови динамічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором.

Статистична обробка результатів експертного опитування

Експерти	Показники соціальної стійкості	Показники технологічної стійкості	Показники інформаційної стійкості	Показники екологічної стійкості	Показники фінансової стійкості
Експерт 1	3	2	5	4	1
Експерт 2	2	4	1	3	1
Експерт 3	4	1	3	5	2
Експерт 4	3	2	4	5	1
Експерт 5	3	1	2	5	2
Експерт 6	2	3	5	4	1
Експерт 7	2	3	5	4	1
Експерт 8	3	1	4	5	2
Експерт 9	3	2	4	5	1
Експерт 10	4	1	3	5	2
Експерт 11	3	2	4	5	1
Експерт 12	4	1	2	5	1
Експерт 13	3	2	4	5	1
Експерт 14	3	2	4	5	1
Експерт 15	3	2	5	4	1
Експерт 16	3	2	5	4	1
Експерт 17	1	1	1	2	1
Експерт 18	1	1	1	2	1
Експерт 19	2	1	2	1	3
Експерт 20	3	1	4	5	2
Експерт 21	3	1	4	5	2
Експерт 22	3	2	4	5	1
Експерт 23	3	2	5	4	1
Експерт 24	2	1	5	4	3
Середнє арифметичне	2,75	1,71	3,58	4,21	1,42
Середньо-квадратичне відхилення	0,60	0,62	1,83	1,25	0,41
Найменший результат	1	1	1	1	1
Найбільший результат	4	4	5	5	3
Дисперсія	0,63	0,65	1,906	1,303	0,428
Ранг	3	2	4	5	1

Джерело: розроблено автором.

Аналіз матеріалів експертних оцінок виявив певну некоректність у даних окремих експертів. Так, виявлено, що два експерта за чотирима показниками виставили одну оцінку замість їх диференціювання за

показниками. Ще два експерта виставили одну оцінку за двома показниками, а один експерт – дві однакові оцінки. Виключення матеріалів цих експертів з оцінювання дозволяє мати більш об'єктивні результати ранжирування. Такі результати наведено у таблиці 5.6.

Таблиця 5.6

Статистична обробка результатів експертного опитування після виключення матеріалів окремих експертів

Експерти	Показники соціальної стійкості	Показники технологічної стійкості	Показники інформаційної стійкості	Показники екологічної стійкості	Показники фінансової стійкості
Експерт 1	3	2	5	4	1
Експерт 3	4	1	3	5	2
Експерт 4	3	2	4	5	1
Експерт 5	3	1	2	5	2
Експерт 6	2	3	5	4	1
Експерт 7	2	3	5	4	1
Експерт 8	3	1	4	5	2
Експерт 9	3	2	4	5	1
Експерт 10	4	1	3	5	2
Експерт 11	3	2	4	5	1
Експерт 12	4	1	2	5	1
Експерт 13	3	2	4	5	1
Експерт 14	3	2	4	5	1
Експерт 15	3	2	5	4	1
Експерт 16	3	2	5	4	1
Експерт 20	3	1	4	5	2
Експерт 21	3	1	4	5	2
Експерт 22	3	2	4	5	1
Експерт 23	3	2	5	4	1
Експерт 24	2	1	5	4	3
Середнє арифметичне	3,00	1,70	4,05	4,65	1,40
Середньо-квадратичне відхилення	0,25	0,34	0,7	0,19	0,28
Найменший результат	2	1	2	4	1
Найбільший результат	4	3	5	5	3
Дисперсія	0,316	0,432	0,892	0,239	0,358
Ранг	3	2	4	5	1

Джерело: розроблено автором.

Як видно з цієї таблиці, параметри середньоквадратичних відхилень і дисперсії за оцінками рангів усіх показників істотно покращилися. Але порядок рангів і порівняльна ступінь їх обґрунтованості не змінилась.

У результаті обробки даної інформації було отримано результати, наведені у таблиці 5.7.

Таблиця 5.7

Ранжування показників сталого розвитку підприємств торгівлі

№ з/п	Група показників стійкості розвитку підприємства торгівлі	Ранг показника
1	Показники фінансової стійкості підприємств торгівлі	1
2	Показники відновлення основних виробничих фондів підприємств торгівлі (технологічна стійкість)	2
3	Показники рівня заробітної плати, соціальної захищеності працівників підприємств торгівлі (соціальна стійкість)	3
4	Показники рівня розвитку інформаційної системи підприємств торгівлі (інформаційна стійкість)	4
5	Показники екологічної стійкості підприємств торгівлі	5

Джерело: розроблено автором.

На основі отриманих результатів запропонована наступна послідовність ранжованих за темпами зростання показників (інакше кажучи, порядок їх руху або динамічний норматив), яка розкриває узагальнені групи показників стійкості підприємств торгівлі (табл. 5.8).

У таблиці 5.8 представлено динамічне упорядкування показників діяльності підприємств торгівлі, які відображають нормативні вимоги щодо його стійкості. Загальне упорядкування показників за темпами їх зростання (Т) відображає модель найбільш стійкого режиму діяльності підприємства. Наведені темпи зростання показують зміни однойменного показника на кінець звітного періоду у порівнянні з його значенням на початок звітного періоду або співвідношення прогнозного значення з базовим.

Динамічне упорядкування показників діяльності підприємств торгівлі

Нормативний ранг	Показники	Група показників
1	ВК – власний капітал	фінансова стійкість
2	ОФА – оборотні фінансові активи	
3	ФА – фінансові активи	
4	ЕА – економічні активи	
5	НФА – не фінансові активи	
6	МНФ – майно у не грошовій формі	
7	ПК – позиковий капітал	
8	ПОФ – придатність основних фондів	технологічна стійкість
9	ООФ – оновлення основних фондів	
10	ПрОФ – приріст основних фондів	
11	ІОК – інвестиції у основний капітал	
12	ТП – товарна продукція	
13	АОЗ – активна частина основних засобів	
14	ВОЗ – вартість основних засобів	
15	ОЗТТП – основні засоби торгово-технологічного призначення	соціальна стійкість
16	ЗВ – затрати виробництва	
17	ФМЗ – фонд матеріального заохочення	
18	ФЗП – фонд заробітної плати	
19	ЧПвк – чисельність персоналу високої кваліфікації	
20	ЧПт – чисельність технічного персоналу	
21	ЧПтз – чисельність персоналу торговельного залу	
22	СК – стабільність кадрів	інформаційна стійкість
23	ЗЗ – заборгованість по зарплаті	
24	ЗНУП – забезпечення нормальних умов праці	
25	КЗІП – кількість завдань, які вирішуються у середовищі єдиного інформаційного простору	
26	ШВЗ – швидкість відповіді на запит або рекламацию	інформаційна стійкість
27	ВРІС – відсоток співробітників підприємства, які використовують ресурси інформаційної системи при виконанні своїх посадових обов'язків	
28	РЗТ – ресурсозберігаючі технології	екологічна стійкість
29	ЗНС – забруднення навколишнього середовища	
30	ПЗ – природоохоронні заходи	

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, динамічна модель сталого розвитку підприємства торгівлі ТОВ «Укр-Трейд» буде складатись з комплексу моделей сталого розвитку підприємства, а саме: з цільової моделі результативності, технологічної моделі, моделі соціального середовища та інформаційної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі.

Формування цільової моделі результативності сталого розвитку підприємства торгівлі. При формуванні фінансової моделі сталого розвитку підприємства торгівлі за доцільне взяти до уваги лише внутрішні чинники фінансової стійкості підприємств. Причина такого зменшення кількості чинників, пояснюється зовнішніми умовами господарювання підприємств торгівлі, які швидко змінюються. Очевидно, що при такому підході темпи зростання власного капіталу повинні відбуватися більшими темпами у порівнянні з іншими економічними показниками, особливо це стосується темпів росту позикового капіталу.

Таким чином вважаємо, що все майно (економічні активи – ЕА) мають розвиватися більш високими темпами, ніж позиковий капітал, але повільніше, ніж власний капітал:

$$T(BK) > T(EA) > T(PK).$$

Необхідно відзначити, що позиковий капітал пов'язаний з фінансовими активами і майном підприємства у грошовій формі, а власний капітал має відношення до не фінансових активів підприємства і майна у не грошовій формі:

$$T(BK) > T(HFA) > T(MNF);$$

$$T(PK) < T(FA) < T(OFA).$$

Отже, загальна модель зростання фінансової стійкості, яка запропонована також у [245] може бути представлена у розгорнутому вигляді з таким розрахунком, що пропорції і тенденції розвитку розподіляються від максимального до мінімального значення, а кожен з розглянутих показників отримує відповідне місце у загальному ланцюгу:

$$T(BK) > T(OFA) > T(FA) > T(EA) > T(HFA) > T(MNF) > T(PK).$$

Запропонована фінансова модель зростання сталого розвитку торговельного підприємства міцно пов'язує власне майно з позиковим, фінансові активи з не фінансовими, грошову форму з не грошовою. Особлива увага приділяється дотриманню умови фінансової рівноваги як необхідної умови укріплення фінансового становища підприємства торгівлі.

Формування технологічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі. Виходячи з вимоги зниження витрат на виробництво і реалізацію кулінарної продукції, а також витрат, пов'язаних з реалізацією товарів (наприклад транспортних витрат, накладних витрат), має виконуватися наступне співвідношення.

$$T(\text{ТП}) > T(\text{ЗВ}).$$

Таке співвідношення динамік показників забезпечує зниження витрат і, відповідно, можливості зростання прибутку підприємства.

Показники, що характеризують технічну озброєність підприємства торгівлі – це вартість основних засобів підприємства (ВОЗ), активна частина основних засобів (АОЗ), основні засоби торгово-технологічного призначення (ОЗТП). Найбільш активним елементом у засобах праці торговельного підприємства є знаряддя праці, тому що вони становлять матеріальну основу зростання обсягів продажу. Тому випереджаюче зростання активної частини основних засобів по відношенню до загально зростання основних засобів, а також до зростання основних засобів виробничого призначення є краще, ніж відставання, що обумовлює ризики, пов'язані з низькою технічною оснащеністю. Що стосується основних засобів виробничого і не виробничого призначення, то, не зважаючи на те, що зростання вартості об'єктів соціальної інфраструктури є позитивним фактором, очевидно, їх зростання не повинно випереджати зростання вартості засобів виробничого призначення, що може викликати ризики, які пов'язані з неефективною структурою основних засобів.

З огляду на обидва сформульованих твердження, отримуємо наступне нормативне співвідношення:

$$T(\text{АОЗ}) > T(\text{ОЗТП}) > T(\text{ВОЗ}).$$

Формування моделі соціального середовища сталого розвитку підприємства торгівлі. Показники, пов'язані з оцінкою соціальної стійкості підприємства: фонд заробітної плати (ФЗП), фонд матеріального заохочення (ФМЗ), чисельність персоналу високої кваліфікації (ЧПвк), чисельність технічного персоналу (ЧПт), чисельність персоналу торговельного залу (ЧПтз).

Застосування процесного підходу в управлінні передбачає істотне зростання преміальної складової заробітної плати персоналу, що виплачується з фонду матеріального заохочення (ФМЗ).

Звідси виходить наступне упорядкування темпів зростання показників:

$$T(\text{ФМЗ}) > T(\text{ФЗП}).$$

В умовах інтенсифікації конкуренції між підприємствами торгівлі, використання більш досконалого і продуктивного торгово-технологічного обладнання, необхідності швидко приймати нові, більш складні, технічні та інформативні рішення зростає роль фахівців високої кваліфікації при зменшенні потреби у робітниках більш низької кваліфікації. При цьому слід зауважити, що збільшення частки фахівців більш високої кваліфікації у загальній чисельності співробітників при скороченні числа працівників більш низької кваліфікації лише тоді ефективно, коли це призводить до збільшення обсягу товарообігу. У підсумку, отримуємо наступне упорядкування темпів зростання показників чисельності персоналу:

$$T(\text{ЧПвк}) > T(\text{ЧПт}) > T(\text{ЧПтз}).$$

Реалізацію важливих економічних вимог, таких як зростання продуктивності праці персоналу ($T(\text{ТП}) > T(\text{ЧПтз})$) та зростання віддачі основних засобів підприємства ($T(\text{ТП}) > T(\text{ОЗВП})$), забезпечують транзитивні співвідношення які присутні у моделі.

Формування інформаційної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі. Узагальнюючими показниками, що характеризують розвиток інформаційної системи підприємства торгівлі є кількість завдань, які вирішуються у середовищі єдиного інформаційного простору (КЗІП), швидкість відповіді на запит або рекламацию (ШВЗ), відсоток співробітників підприємства, які використовують ресурси інформаційної системи при виконанні своїх посадових обов'язків (ВРІС).

Темп зростання кількості завдань, які вирішуються у середовищі єдиного інформаційного простору (КЗІП) у великих торговельних підприємств, на наш погляд, є найбільш важливим. Вирішення великої кількості завдань саме у єдиному інформаційному просторі дозволяє досягти максимального рівня координації дій на керовану систему.

Зменшення часу, необхідного для відповіді на запити або рекламации (ШВЗ) характеризує, як правило, рівень технічної озброєності інформаційної системи, яка використовується на підприємстві торгівлі.

Показник темпів зростання відсотка співробітників підприємства, які використовують ресурси інформаційної системи при виконанні своїх посадових обов'язків Т(ВРІС) відображає також рівень розвитку технічної та програмної складових інформаційної системи підприємства торгівлі. Крім того, значний розмір даного показника характеризує рівень професійної підготовки співробітників підприємства торгівлі у цілому.

Таким чином, нормативні співвідношення, що забезпечують інформаційну стійкість, виглядають наступним чином:

$$T(\text{КЗІП}) > T(\text{ШВЗ}) > T(\text{ВРІС}).$$

Відповідно до вищевикладеного, з метою узгодження елементів організаційно-економічного механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами торговельного підприємства, дана система показників сталого розвитку може бути прийнята у якості базового елемента механізму процесного управління підприємством торгівлі – системи збалансованих показників. Показники моделі можуть бути співвіднесені з

відповідними об'єктами бізнес-процесів (через керівництво бізнес-процесу система менеджменту якістю) з метою подальшого ранжирування і удосконалення останніх у рамках механізму процесного управління підприємством торгівлі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ V

У результаті проведеного дослідження у розділі V були отримані наступні висновки і пропозиції:

1. Обґрунтовано теоретико-методичні засади удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі, які ґрунтуються на визначеній сукупності цілей, завдань, принципів, методів і передбачають застосування розробленої інформаційної моделі та механізму процесного управління підприємством, що сприяє зростанню конкурентоспроможності та ефективності діяльності, а також підвищенню якості систем менеджменту підприємства торгівлі.

2. Запропонована концепція вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі дозволяє сформувати блок стратегічних переваг, який сприяє раціональному використанню торгово-технологічного потенціалу, зростанню конкурентоспроможності й ефективності фінансово-господарської діяльності, а також підвищенню якості систем менеджменту. Розроблена концепція вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі заснована на гіпотезі, що ефективне управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію. Оптимізація бізнес-процесів є необхідним інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств торгівлі в сучасних умовах глобалізації та європейського вектору розвитку України.

3. Розроблений механізм процесного управління підприємством торгівлі базується на припущенні про взаємозв'язок як між розглянутими групами моделей, так і теоретичними концепціями, які їх використовують. В основу механізму покладена система сформованих для підприємств торгівлі показників, які враховують їх стратегічні пріоритети та особливості управління. Використовуючи результати аналізу зміни динаміки сформованої системи показників, підприємства торгівлі приймають рішення про необхідність чергового вдосконалення відповідних моделей.

4. Створено систему референтних моделей основних бізнес-процесів підприємства торгівлі ТОВ «Укр-Трейд». Для побудови референтних моделей основних бізнес-процесів, які увійшли до функціональної моделі бізнес-процесів підприємства торгівлі, використано програму Visio (Microsoft) як найбільш універсальний інструмент моделювання бізнес-процесів, що дозволяє створювати діаграми і моделі із застосуванням різних методологій. Ураховуючи результати проведеного моделювання, розроблено двадцять основних референтних моделей основних бізнес-процесів підприємства торгівлі ТОВ «Укр-Трейд». Обґрунтовано, що розроблена сукупність референтних моделей може бути прийнята як стандарт моделювання бізнес-процесів підприємств торгівлі.

5. Розроблено науково-практичний підхід до оптимізації бізнес-процесів підприємств торгівлі. Імплементацию науково-практичного підходу до оптимізації бізнес-процесів підприємств торгівлі ТОВ «Укр-Трейд» проведено з допомогою спеціально розробленої програми Calculation, створеної за мовою програмування Java 1.8 із використанням бібліотеки Apache POI та додаткового інструменту (build tool) Apache Maven. Ураховуючи результати розрахунків вартості бізнес-процесів підприємства до і після проведення оптимізації, визначено, що вдалося зменшити трудомісткість усіх бізнес-процесів підприємства торгівлі ТОВ «Укр-Трейд», що у підсумку зменшує загальну вартість усіх бізнес-процесів підприємства торгівлі на 7%.

6. Розроблено науково-методичний підхід до оцінки ефективності процесного управління, який включає шість послідовних етапів: аналіз результативності бізнес-процесів, визначення проблемних і ключових бізнес-процесів, виявлення ресурсних можливостей, вибір форм і методів удосконалення бізнес-процесів, розрахунок ефективності запропонованих заходів та контроль і реалізація заходів з їх удосконалення. Обґрунтовано, що запропонований науково-методичний підхід до оцінки ефективності процесного управління, представлений поетапним процесом визначення

інтегрального ефекту від упровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів на різних етапах їх трансформації, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства торгівлі. Порівняно з аналогами, запропонований науково-методичний підхід дозволяє провести оцінку бізнес-процесів підприємств торгівлі відповідно до досягнутого планового рівня.

7. З метою виявлення шляхів подальшого розвитку підприємства торгівлі проведено узгодження елементів організаційно-економічного механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами торговельного підприємства. Запропонована система показників сталого розвитку прийнята як базовий елемент механізму процесного управління підприємством торгівлі. Обґрунтовано методику побудови динамічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі. Визначено, що динамічна модель сталого розвитку обстеженого підприємства торгівлі складається з комплексу моделей сталого розвитку підприємства: з цільової моделі результативності, технологічної моделі, моделі соціального середовища та інформаційної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі.

8. Доведено, що практична імплементація динамічної моделі сталого розвитку дає можливість визначити фактичний режим функціонування підприємства торгівлі та є орієнтиром у прийнятті стратегічних управлінських і фінансових рішень на практиці. Обґрунтовано, що це стратегічна оцінка діяльності підприємства торгівлі, оскільки вона показує рівень досягнення стратегічних цілей економічного розвитку, закладених у динамічну модель еталонного режиму функціонування системи управління підприємством торгівлі.

Основні результати дослідження за розділом V опубліковані у працях [185, 189, 190, 194, 195, 200, 202, 203, 214, 215, 219, 223, 382].

ВИСНОВКИ

Результатом наукового дослідження є теоретичне узагальнення та нове вирішення науково-практичної проблеми, що полягає у науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємств продовольчої торгівлі. Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

1. На основі розкриття генезису процесного управління доведено, що теорія процесного управління є самостійним науковим напрямом у теорії управління, що обумовлено новою парадигмою економічного розвитку, заснованою на процесах удосконалення інформаційних технологій. Виявлено відмінності між традиційним (функціональним) і процесно-орієнтованим управлінням, визначено передумови застосування процесного управління на підприємствах торгівлі. Доведено, що розвиток методології процесного управління стосовно підприємств торгівлі необхідно засновувати на розробці методів управління, призначених для груп однорідних підприємств, які виділяються за галузевою ознакою.

2. На підставі вивчення існуючих підходів до дефініції «бізнес-процес» запропоновано визначати його як зміну 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. Із метою задоволення потреб процесного управління розвинуто класифікацію бізнес-процесів, запропоновано їх групування за двома додатково введеними критеріальними ознаками: за рівнем результативності (високорезультативні, середньорезультативні та низькорезультативні) та за ознакою, яка є типовою для підприємств торгівлі (торгово-технологічні, сервісно-обслуговуючі та інформаційно-аналітичні).

3. Ураховуючи міждисциплінарність теорії процесного управління, здійснено імплементацію процесного підходу в теорію прийняття управлінських рішень, визначено завдання та розроблено послідовність ухвалення управлінського рішення за умов процесного управління. Визначено особливості застосування процесного підходу у стратегічному управлінні, концепціях управління якістю, логістиці, управлінні проектами. 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 як для кожного суб'єкта, так і для їх сукупності загалом.

4. На основі проведеного аналізу сучасного стану розвитку торгівлі в Україні визначено її особливості та перспективи подальшого розвитку. Встановлено, що функціональна система управління підприємствами торгівлі залишається ефективною тільки на великих підприємствах, які мають можливість утримувати значну кількість управлінського персоналу та мають налагоджену систему торгово-технологічних і логістичних процесів. Доведено необхідність застосування процесного підходу для середніх, малих підприємств та мікропідприємств торгівлі.

5. Ураховуючи галузеві особливості функціонування підприємств торгівлі, розвинуто класифікацію бізнес-процесів, розподіл яких здійснено за чотирма категоріями (основні, допоміжні бізнес-процеси, бізнес-процеси управління та розвитку) на основі відношення бізнес-процесів безпосередньо до створення продукту підприємства торгівлі. Бізнес-процеси, які створюють додану вартість підприємства торгівлі, віднесено до основних, інші - до бізнес-процесів допоміжних, управління та розвитку. Доведено необхідність формування механізму удосконалення бізнес-процесів, що дозволяє в умовах

невизначеності адаптувати систему управління підприємств торгівлі до змін у зовнішньому середовищі.

6. Із метою створення теоретико-методологічного базису управління бізнес-процесами підприємств торгівлі обґрунтовано концептуальні основи управління на основі поєднання наукового та прикладного базисів, запропонованої системи принципів, методів, інструментарію досягнення цілей з використанням CASE- і IT-технологій. Запропонована концепція спрямована на забезпечення достатнього рівня результативності та мінімізацію вартості бізнес-процесів підприємств торгівлі.

7. Спираючись на результати проведеного критичного аналізу терміна «результативність», визначено, що результативність бізнес-процесу – це ступінь досягнення цілей бізнес-процесу та рівень задоволеності внутрішніх і зовнішніх споживачів. З метою управління бізнес-процесами підприємств торгівлі аргументовано необхідність оцінки їх результативності, під якою запропоновано розуміти комплекс дій, що дозволяє виявити динаміку та тенденції зміни показників у часі, які характеризують результати економічної, управлінської та соціальної діяльності. Систематизовано підходи до оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі, охарактеризовано їх суть, визначено особливості застосування та результати впровадження.

8. Доведено, що для управління результативністю бізнес-процесів підприємств торгівлі потрібно вибрати й обґрунтувати кількісні критерії оцінки їх результативності, що дозволяє визначити рівень досягнення цілей бізнес-процесу, ступінь реалізації запланованих завдань і досягнення запланованих результатів та проводиться з метою вибору оптимального варіанта вдосконалення діяльності. З огляду на необхідність оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі, обґрунтовано науково-практичний підхід до визначення критеріїв оцінки відповідно до стратегічних цілей і вимог споживачів, які в сукупності відображають економічні, технічні й соціальні аспекти діяльності підприємства торгівлі.

Практичне застосування запропонованого підходу дозволяє виявляти проблеми та своєчасно приймати управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності підприємства торгівлі.

9. З метою розвитку методології оцінки результативності розроблено науково-методичний підхід до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі та їх ранжування на основі використання модифікованої шкали та методу аналізу ієрархій. Використання обґрунтованого методичного інструментарію дозволяє ідентифікувати рівні результативності бізнес-процесів та інтерпретувати отримані результати, що є підґрунтям прийняття адекватних та ефективних рішень для управління бізнес-процесами підприємств торгівлі.

10. Імплементация запропонованого науково-методичного підходу до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі, що ґрунтується на визначеній системі критеріїв, дозволила розробити модель бізнес-процесів торговельного підприємства, ранжувати бізнес-процеси за ступенем їх важливості та розробити коригувальні дії, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства торгівлі. Таким чином, оцінка результативності бізнес-процесів і системи управління підприємства проводиться з метою аналізу змін, що відбуваються, виявлення резервів та розробки комплексу заходів для стійкого розвитку підприємств торгівлі.

11. З метою розвитку методології процесного управління досліджено підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємств, систематизовано методи вдосконалення бізнес-процесів, визначено їх переваги, недоліки та ефективність використання в торгівлі. Визначено, що реінжиніринг найбільш радикальний з існуючих методів удосконалення бізнес-процесів і у більшій мірі є методом процесного управління. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає кардинальне переосмислення і перепроєктування бізнес-практики у підприємстві торгівлі. Запропоновано науково-практичний підхід щодо проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств торгівлі, що дозволяє

створювати удосконалені бізнес-процеси підприємств торгівлі, які відповідають сучасним вимогам щодо якості, сервісу, гнучкості і вартості.

12. Спираючись на необхідність підвищення результативності бізнес-процесів, розроблено науково-методичний підхід до підвищення результативності бізнес-процесів, який ґрунтується на засадах процесного бенчмаркінгу з використанням обґрунтованих критеріїв результативності на основі включення етапу по оцінці ефективності розроблених заходів, для підвищення результативності бізнес-процесів. Як індикатори використано чинники, засновані на застосуванні концепції дисконтування: чистий дисконтований дохід (NPV) та дисконтований період окупності (DPP). Практична імплементація запропонованого підходу дозволяє вдосконалювати бізнес-процеси та здійснювати коригувальні управлінські дії, які приводять до покращення показників діяльності підприємств торгівлі.

13. З метою досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності його діяльності обґрунтовано теоретико-методичні засади вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі, які ґрунтуються на визначеній сукупності цілей, завдань, принципів та методів, передбачають застосування розробленої інформаційної моделі та механізму процесного управління та спрямовані на підвищення якості систем менеджменту підприємства торгівлі.

14. З огляду на необхідність підвищення обґрунтованості управлінських рішень розроблено науково-практичний підхід до оптимізації бізнес-процесів підприємств торгівлі, в основу якого покладено побудову референтних моделей за визначеною сукупністю основних бізнес-процесів та відповідних їм субпроцесів, що одночасно характеризують організаційну, функціональну, поведінкову, інформаційну підсистеми управління та дозволяють оцінити вартість бізнес-процесу за визначеною системою параметрів. Імплементацію науково-практичного підходу до оптимізації бізнес-процесів підприємств торгівлі проведено з допомогою спеціально розробленої програми Calculation, створеної за мовою програмування Java 1.8

із використанням бібліотеки Apache POI та додаткового інструменту (build tool) Apache Maven. Враховуючи результати розрахунків вартості бізнес-процесів підприємства до і після проведення оптимізації, визначено, що вдалося зменшити трудомісткість усіх бізнес-процесів обстеженого підприємства торгівлі, що у підсумку зменшує загальну вартість усіх бізнес-процесів підприємства торгівлі на 7%.

15. З метою розвитку методології процесного управління розроблено науково-методичний підхід до оцінки ефективності процесного управління, який включає шість послідовних етапів: аналіз результативності бізнес-процесів, визначення проблемних і ключових бізнес-процесів, виявлення ресурсних можливостей, вибір форм і методів удосконалення бізнес-процесів, розрахунок ефективності запропонованих заходів та контроль і реалізація заходів з їх удосконалення. Обґрунтовано, що запропонований науково-методичний підхід до оцінки ефективності процесного управління, представлений поетапним процесом визначення інтегрального ефекту від упровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів на різних етапах їх трансформації, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление. пер. с англ. СПб. : Питер, 2002. 544 с.
2. Абчук В. А. Менеджмент. СПб. : Издательство «Союз», 2002. 463 с.
3. Абдулова Г. К., Кадочникова В. П. Оценка уровня устойчивого развития региона как основа принятия управленческих решений. Экология и устойчивое развитие. 2005. № 1. С. 63–70.
4. Азарян О. М. Проблеми інституціональних пасток у регулюванні розвитку внутрішньої торгівлі України. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 7. С. 8–13.
5. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации. М : Прогресс, 2005. 326 с.
6. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. пер. с англ. М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
7. Андрейчиков А. В., Андрейчикова О. Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. М. : Финансы и статистика, 2000. 368 с.
8. Андросова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : монографія. Х. : ХДУХТ, 2010. 144 с.
9. Андрушків Б. М, Мельник Л. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Т. 1. Вип. 2(12). С. 92–98.
10. Анісімов Г., Жуков Є., Липовий Д. Аналіз стану мережі закладів ресторанного господарства адміністративних районів міста Харкова. Traektoriâ Nauki = Path of Science. 2018. Vol. 4, № 1. С. 1001–1013.
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. пер. с англ. СПб. : Питер Ком, 1999. 416 с.
12. 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.

13. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. Теоретичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг. Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв'язання : колективна наукова монографія / за ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка. К. : НАУ, 2008. С. 212–216.

14. Ареф'єва О. В., Городянська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 8. С. 83–90.

15. Арчибальд Р. Д. Воропаев В. И., Столетов Г. И. Системная методология управления проектами и программами. URL: <http://www.iteam.ru>.

16. Астафьев Б. А. Стратегическое прогнозирование и управление на основе Генома и Законов Мира; теория и практика. М. : Ин-т холодинамики, 2007. 184 с.

17. Ахметов О. А., Мжельский М. Б. Метод анализа иерархий как составная часть методологии проведения оценки недвижимости. Актуальные вопросы оценочной деятельности. 2001. № 11. С. 18–23.

18. Бабушкин В., Белова С. О бизнес-процессах и их инжиниринге URL: http://www.inter-solar.ru/st_0014.htm.

19. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент. Прогнозирование. Реинжиниринг. Бенчмаркинг. СПб. : Питер, 2001. 304 с.

20. Барбашев Е. А. Введение в теорию устойчивости. М. : Наука, 1967. 205 с.

21. Белявцев М. И., Шестопалова Л. В. Инфраструктура товарного рынка. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 416 с.

22. Беккер Й., Вилков Л., Таратухин В., Куглер М., Роземан М.. Менеджмент процессов. пер. с нем. М. : Эксмо, 2007. 384 с.

23. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу. К. : Знання, 2011. 495 с.

24. Білявська Ю. В. Використання бенчмаркінгу в операційному процесі туристичного підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 2 (64). С. 78–84.
25. Бодров О. Г. Взаимосвязь экономической свободы, устойчивости и эффективности развития хозяйствующих субъектов. Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. Ломоносова. М. : МГУ, 2003. № 2 (26).
26. Бойчук Н. Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ». 2016. Вип. 17. С. 173–180.
27. Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика. Санкт-Петербург : Питер, 2002, 416 с.
28. Большой энциклопедический словарь. М. : Большая Российская энциклопедия, 2001. 1456 с.
29. Броило Е. Система оценки рисков инвестиционно-инновационной деятельности организаций. Проблемы теории и практики управления. 2008. №4. С. 61–71.
30. Брок Т., Кемп Р., Хайзинг П. Прошлое, настоящее и будущее глобальной сети бенчмаркинга. Европейское качество. Дайджест. 2003. № 3. С. 54–56.
31. Бруханський Р. Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічно орієнтованої системи бухгалтерського обліку. Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». 2014. № 1 (67). С. 163–169.
32. Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. пер. с англ. М. : РИА «Стандарты и качество», 2005. 272 с.
33. Бубнов Е. А., Скороходов Д. А. Шкалирование входной информации в корабельных системах информационной поддержки URL: <http://grinda.info/control/skalir/skalir.htm>
34. Буч О. В. Процессный подход к управлению организацией: к вопросу о взаимодействии процессов. Вестник МГТУ. Т. 9. 2006. № 4.

С. 580–585.

35. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография. К. : Центр учебной литературы, 2005. 645 с.

36. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія. К. : Ліра-К. 2014. 334 с.

37. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. Академічний огляд. 2014. № 1(40). С. 94–102.

38. Вечканов Т. С., Вечканова Г. Р. Современная экономическая энциклопедия. СПб. : Издательство «Лань», 2002. 880 с.

39. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Д. : Вид. ДонДУЕТ, 2005. 196 с.

40. Виноградова О. В. Реінжиніринг 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.

41. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: <http://uk.wikipedia.org>.

42. Владимирцев А. В., Марцинковский О. А., Шеханов Ю. Ф. Системы менеджмента качества и процессный подход. Методы менеджмента качества. 2001. № 2. С. 4–7.

43. Власова Н. О., Ковінько О. С. Механізм та ефекти процесів концентрації у роздрібній торгівлі. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 9. С. 82–90.

44. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2008. 427 с.

45. Гарднер Р. Десять уроков по улучшению процессов для руководителей. Методы менеджмента качества. 2003. № 7 С. 16–21.

46. Гежа Е. Г. Теория устойчивого развития как составляющая макроэкономического анализа. Современные аспекты экономики. 2002. № 9(22). С. 211–215.

47. Герасименко В. Г., Бедрадіна Г. К. Управління якістю послуг туристичного підприємства на засадах бенчмаркінгу. Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Маріуполь 25 вересня 2009 р. Маріуполь : МДГУ, 2009. С. 40–42.

48. Герасимова Г. Е. Процессный подход в стандартах ИСО серии 9000 и на практике. М. : ООО «НТК«Трек»», 2006. 168 с.

49. Герасимчук З. В. Вавдіюк Н. С. Економічна безпека регіону: діагностика та механізм забезпечення : монографія. Луцьк : Надстир'я. 2006. 243 с.

50. Гіл Чарльз Міжнародний бізнес : Конкуренція на глобальному ринку. пер. з англ. К. : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. 856 с.

51. Гічова Н. Ю. Діагностика та підвищення економічної безпеки підприємства : дис. на здоб. ступеня к.е.н. : спец. 08.00.04. Дніпропетровськ. 2010. 190 с.

52. Глазьев С. Теория долгосрочного технико-экономического планирования. М. : ВладДар, 1993. 310 с.

53. Гнилицька Л. Основи економічної безпеки підприємства. Бухгалтерський облік і аудит. 2013. №7. С. 41–48.

54. Головачук Т. І. Методичні підходи до управління продуктивністю праці у роздрібній торгівлі. Науковий вісник Чернігівського національного технологічного університету. 2013. № 2(18). С. 89–94.

55. Голошубова Н. О. Розвиток торговельних мереж в Україні. Товари і ринки. 2011. № 1. С. 15–24.

56. Головне управління статистики у Харківській області URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua>.

57. Голубков Е. П. Технология принятия управленческих решений. М. : Издательство «Дело и сервис», 2005. 544 с.

58. Гончаренко С. В. Процесний підхід до побудови процесно-орієнтованої системи управління підприємством. Економіка. Менеджмент.

Бізнес. 2015. № 3(13). С. 150–152.

59. Горшкова Л. А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий. М. : Финансы и статистика, 2003. 208 с.

60. Грабауров В. А. Информационные технологии для менеджеров. М. : Финансы и статистика, 2002. 368 с.

61. Градов А. П., Вещунов А. П., Вещунова Н. Л. Самостоятельность и управление производственным профилем предприятия. М. : Экономика, 1990. 237 с.

62. Григоренко Т. М., Кочубей Д. В. Управління логістичними процесами у франчайзингових роздрібних торговельних мережах. Проблеми економіки. 2013. №2. С. 46–52.

63. Гританс Я. М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты. М. : ВолтерсКлувер. 2005. 216 с.

64. Громов А., Каменнова М., Старыгин А. Управление бизнес-процессами на основе технологии Workflow. Открытые системы. 1997. №1. С. 35–41.

65. Гросул В. А., Аскеров Т. Т. Сутність та ключові аспекти адаптації підприємств роздрібної торгівлі. Інтелект ХХІ. 2019. №2. С. 22–26.

66. 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.

67. Гроув Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент. пер. с англ. М. : Информационно-издательский дом «Филинь», 1996. 280 с.

68. Гуияр Ф. Ж., Келли Д. Н. Преобразование организаций. пер. с англ. М. : Дело, 2000. 376 с.

69. Гура С. Т. Размышления о процессном подходе. Методы менеджмента качества. 2005. № 3. С. 14–24.

70. Гуриева Л. Стратегия устойчивого развития региона. Проблемы теории и практики управления. 2007. № 2. С. 46–53.

71. Дафт Р. Менеджмент. пер. с англ. 6-е изд. СПб. : Питер, 2004. 864 с
72. Дворников А. Процессный подход к управлению организацией. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=71>
73. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 370 с..
74. 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.nauka.com.ua/?op=1&z=1558>.
75. Джестон Дж., Нелис Й. Практическое руководство по успешной реализации проектов. пер. с англ. М. : Альпина Пабlishер, 2012. 644 с.
76. Джон О'Шонесси. Принципы организации управления фирмой. М.: Прогресс. 2006. 225 с.
77. Джоунс Г. Торговый бизнес: как организовывать и управлять. пер. с англ. М : ИНФРА-М, 1996. 304 с.
78. 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
79. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. СПб.: Питер, 2003. 544 с.
80. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. пер. с англ. М. : Изд. Дом «Вильямс», 2004. 432 с.
81. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. пер. с англ. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2001. 288 с.
82. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. 272 с.
83. ДСТУ ISO 9001-2009 Системи управління якістю. URL: https://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html.
84. Дубініна В. В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес-процесів

підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 7(2). С. 186–189.

85. Дубров А. М., Лагоша Б. А., Хрусталеv Е. Ю. Моделирование рисковvх ситуаций в экономике и бизнесе. М. : Финансы и статистика, 2005. 310 с.

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

87. 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.

88. Ерофеев П. Ю. Особенности и основные направления ресурсосбережения в концепции устойчивого развития экономики. Экономическое возрождение России. 2006. № 3. С. 31–32.

89. Жегус О. В., Маляров М. А. Особливості розвитку роздріbної 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.

90. 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.

91. Журавлева И. О. Проблемы конкурентоспособности в современной экономике. Проблемы современной экономики. 2006. № 3. С. 19–22.

92. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. М. : ИВЦ «Маркетинг», 1998. 195 с.

93. Загорна Т. О. Модель векторної взаємодії факторів конкурентоспроможності підприємств роздріbної торгівлі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 35–44.

94. Захаров Г. Н., Логинов К. В. Механизм управления устойчивым развитием промышленного предприятия: процессный подход : монография.

СПб. : СПбГИЭУ, 2008. 167 с.

95. Зворыкин Н. М. Реализация процессного подхода на промышленном предприятии. Методы менеджмента качества. 2004. № 1. С. 35–40.

96. Зеткина О. В. Совершенствование управления экономической устойчивостью промышленного предприятия на основе интегрального показателя: дис. на соис. уч. степени к.э.н. : Ярославль, 2004. 230 с.

97. Ивлев В. А., Попова Т. В. Процессная организация деятельности предприятия URL: <http://quality.eur.ru/DOCUM/podp.htm> 7.

98. Ильин В. В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика. М. : ООО «И. Д. Вильяме», 2006. 176 с.

99. Иваненко Л. Тенденції розвитку українського ритейлу в аспекті інноваційних технологій. Схід. 2013. № 2(122). С. 28–33.

100. Кавун О. О. Організаційні засади формування підприємницьких об'єднань у конкурентному середовищі роздрібної торгівлі. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 6. С. 101–106.

101. Каменнова М., Громов А., Ферапонтов М., Шматалюк А.. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. М. : Серебряные нити, 2001. 327 с.

102. Камоева Т. К. О роли розничной торговли в экономике страны. Проблемы современной экономики. 2010. № 3. С.196–198.

103. 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.

104. Камышникова Э. В. Качественная оценка экономической безопасности предприятия на основе использования функции желательности. Экономика: проблемы теории и практики : сб. науч. тр. 2009. Вып. 251, Т. 3. С. 571–577.

105. Карманова Н. Е. В переходной экономике и кризисы

«переходные». ЭКО. 2009. №11. С. 2–12.

106. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примак А. Г., Фалько С. Г. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М. : Финансы и статистика, 1998. 256 с.

107. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примак А. Г., Фалько С. Г. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: Финансы и статистика, 2002. 256 с.

108. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография. СПб. : Изд. Дом СПбГУ, 2006. 548 с.

109. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб. : Высшая школа менеджмента ; Издат. Дом СПб. Гос. Ун-та, 2011. 548 с.

110. Кемп Р. Легальный промышленный шпионаж: бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов. пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 416 с.

111. Кирилишен Я. В. Моделирование процессов менеджмента в информационных системах. диссертация на соискание уч. степени к.е.н. ДНУ. Донецк, 2007 г.

112. Китушин В. Г. Исследование систем управления. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 1998.

113. Класифікація видів економічної діяльності: Національний класифікатор України ДК 009:2010: Прийнято та надано чинності наказом Держспоживстандарту України №530 від 29 листопада 2010 р. К. : Держспоживстандарт України, 2010.

114. Ковалев А. И. О результативности в свете эффективности. Методы менеджмента качества. 2007. № 9. С. 36–39.

115. Ковальська Л., Регун О. Територіальна організація роздрібної торговельної мережі: методика оцінки та напрями вдосконалення. Економіст. 2014. № 4. С. 53–55.

116. Ковалев С. М., Ковалев В. М. Описание бизнес-процессов к вершинам мастерства. Консультант директора. 2004. №10. С. 12–14.

117. Ковалев С. М. Роль бизнес-процессов в реализации стратегии развития. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=114>.

118. Колесніков А. П. Засади механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств. Інноваційна економіка. 2013. № 3(41). С. 97–100.

119. Кондратиков В. А., Плотникова И. В. Результативность и эффективность СМК предприятия. Методы менеджмента качества. 2006. №10. С. 27–31.

120. Кондратьев В. Т. Показываем бизнес-процессы: от модели процессов предприятия до регламентов и процедур (на спирали). М. : Эксмо-Пресс, 2008. 480 с.

121. 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.

122. Кокинз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. М. : Альбина Бизнес Букс, 2007. 315 с.

123. Коптелов А. Выбор информационной системы для управления бизнес-процессами. Финансовая газета. 2009 № 24. С. 17–20.

124. Коробов В. Б., Тутыгин А. Г., Смиреникова Е. В. Влияние изменения цели исследований на оценку факторов экспертами. Вестник Поморского университета. 2010. №1. С. 10–14.

125. Корчагина Е. В. Социально-экономическая устойчивость и конкурентоспособность организаций. Проблемы современной экономики. 2006. №1(17). С. 39–42.

126. Косенков Р. А. Инновационные модели экономики (теория, методы и сферы применения) : монография. Волгоград : ВолгГТУ, 2000. 352 с.

127. Кошкарева Н. В. Мониторинг сети процессов системы менеджмента качества образовательной организации : монография.

Красноярск : Изд-во СибГТУ, 2006. 120 с.

128. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія. Х. : ХДУХТ, 2012. 322 с.

129. Крюков И., Шадрин А. Сбалансированная система показателей в интегрированной системе качества. Стандарты и качество. 2004. №6. С. 62–64.

130. Кубіній Н. Ю., Кубіній В. В., Теличко Т. В. Концептуальний підхід до моделювання інноваційного розвитку економічної системи країни, регіону та підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. Вип. 1 (45). Т.3. С. 78–83.

131. Кунах Ю. В. Стратегическое управление предприятием на основе бюджетных моделей : дис. на соис. уч. степени к.э.н. : спец. 08.00.05. Ставрополь, 2008. 183 с.

132. Кутелев П. В., Мишурова И. В. Технология реинжиниринга бизнеса. Москва : ИКЦ «МарТ», 2003. 176 с.

133. Куцик П., Вірт М. Сучасний стан та специфіка функціонування оптових торговельних підприємств. Економіст. 2011. № 2. С. 43–45.

134. Кэмп Р. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов. М. : Баланс Бизнес-Букс, 2004. 416 с.

135. Лапшин В. І. Стійкість розвитку підприємств у період трансформації економіки. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 2. С. 181–186.

136. Лашбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. пер. с фр. СПб. : Наука, 2000. 165 с.

137. Лесных О., Дегтярев А.. Реинжиниринг как способ повышения эффективности бизнес-процессов в организации. Финансовая газета. 2006. № 3.

138. Липунцов Ю. П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием ИТ. ИТ–Экономика. М : ДМК-Пресс, 2003.

224 с.

139. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. Університетські наукові записки. 2013. № 2. С. 190–197.

140. Логинов К. В. Теория и методы процессного управления промышленным предприятием : монография. СПб. : СПбГИЭУ, 2008. 208 с.

141. Локир К., Гордон Док. Управление проектами: Ступени высшего мастерства. пер. с англ. Минск : ГревцовПаблицер, 2008. 352 с.

142. Мазаракі А. А. Внутрішня торгівлі в Україні: економічні умови ефективного розвитку : монографія. К. : КНТЕУ. 2006. 195 с.

143. Мазур О. Біфуркаційний характер розвитку роздрібної торгівлі України. Вісник КНТЕУ. 2014. № 1. С. 30–43.

144. Маловичко С. В. Електронна торгівлі: теоретичні основи, механізм управління та стратегії розвитку : монографія. Кривий ріг : Видавець ФОП Чернявський Д. О. 2015. 428 с.

145. 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.

146. Масленников В. В., Крылов В. Г. Процессно-стоимостное управление бизнесом. М. : ИНФРА-М, 2006. 285 с.

147. Матющенко С. Е. Основные направления совершенствования бизнес-процессов в сельскохозяйственных организациях. ФЭС: финансы, экономика, стратегия. 2013. №6. С 24–27.

148. Медведев П. А. Экономико-математические методы в прикладных исследованиях и хозяйственный механизм. М. : Изд-во МГУ, 1982. 111 с.

149. Межова Л. Н. Проектирование организационной структуры интегрированного предприятия на основе процессного подхода. Функционирование предприятий в российской экономике. Новосибирск : Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2006. 316 с. С. 226–233.

150. Мейер М. В. Оценка эффективности бизнеса. М. : Вершина, 2004.

272 с.

151. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б. Досвід Європейського союзу у формуванні інноваційної стратегії розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №1. С. 190–200.

152. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б. Європейських досвід використання економіко-правових інструментів забезпечення сталого розвитку. Механізм регулювання економіки. 2012. № 1(155). С. 13–24.

153. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. пер. с англ. М. : Дело, 2013. 673 с.

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

155. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошад С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. СПб. : Питер, 2001. 684 с.

156. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий. пер. с англ. СПб. : Издательство «Питер», 2000. 336 с.

157. Минько Э. В., Кричевский М. Л. Качество и конкурентоспособность. СПб. : Питер, 2004. 268 с.

158. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. М. : Изд-во «Альфа-пресс». 2004. 160 с.

159. 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>.

160. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.

161. Міхеєнко К. С. Управління бізнес-процесами підприємств на основі збалансованих показників. Інноваційна економіка. 2013. №6. С. 74–76.

162. Міценко Н. Г. Методологія розроблення оптимальних прогнозних показників у роздрібній торгівлі. Науковий вісник НЛТУ України. Випуск 17.3. 2007. С.311–313.
163. Морковкин В. В. Словарь терминов современного предпринимательства : более 3 000 терминов. М : АСТ, Астрель, 2005. 416 с.
164. Мудра М. А. Розробка стратегії логістичного обслуговування споживачів в ланцюгу поставок продукції. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 2. С 187–190.
165. Мулярчук Л. М. Науково-практичні засади стратегії розвитку сервісних торговельно-побутових підприємств. Економіка та держава. 2011. № 11. С. 77–81.
166. Названо найбільш розвинуту область України. URL: https://zik.ua/news/2018/05/28/nazvano_naybilsh_rozvynutu_oblast_ukrainy_1333283.
167. 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
168. 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
169. Наумов А. А., Федоров А. А. Портфели инвестиционных проектов. Синтез, анализ и оптимизация. Новосибирск : «ОФСЕТ», 2006. 309 с.
170. Николайчук В. Е. Заготовительная и производственная логистика. СПб. : Питер, 2001. 160 с.
171. Новицкий Н. И., Олексюк В. Н., Кривенков А. В., Пуровская Е. Э. Управление качеством продукции. М. : Новое знание, 2004. 367 с.
172. Новикова Т. С. Анализ общественной эффективности инвестиционных проектов : монография. Новосибирск : ИЭиОПП СО РАН, 2005. 282 с.
173. Оболенский Н. Практический реинжиниринг бизнеса. Инструменты

и методы для эффективного изменения. М. : «Издательство «ЛОРИ», 2004. 368 с.

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

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

176. Ольшанський О. В., Селютін В. М. Імплементация процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. Механізм забезпечення сталого розвитку економіки : проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 23 квітня 2020 р. ХДУХТ. Харків, 2020 р. С. 237–240.

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

178. Ольшанський О. В., Ключарьов В. М. Аналіз понятійного апарату процесного управління підприємства сфери послуг. Традиції та інновації харчування туристів : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених. м. Харків, 10 жовтня 2019 р. ХДУХТ. Харків, 2019. С. 50–53.

179. 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.

180. 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.

181. Ольшанський О. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів підприємств торгівлі. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного

господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 ч., м. Харків, 19 листопада 2018 р. ХДУХТ. Харків, 2018. С 161–162.

182. Ольшанський О. В. Використання процесного підходу в управлінні підприємствами торгівлі. Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції м. Харків, 24 квітня 2020 р. ХНУБА. Харків, 2020. С 146–148.

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

184. Ольшанський О. В. Концептуальні підходи удосконалення бізнес-процесів підприємств. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції м. Харків, 28–29 травня 2019 р. ХНУБА. Харків, 2019. С 91–93.

185. 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.

186. Ольшанський О. В. Методи удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Теоретичні та практичні аспекти антикризового регулювання економіки країни : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Одеса, 4 травня 2019 р. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2019. С 59–61.

187. Ольшанський О. В. Місце процесного управління підприємствами у сучасних економічних концепціях. Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених, м. Київ, 29 червня 2019 р. Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2019. С. 33–37.

188. Ольшанський О. В. Модернізація менеджменту підприємства шляхом створення системи бізнес-процесів. Механізми та стратегії розвитку господарюючих суб'єктів в умовах інтеграційних процесів : матеріали науково-практичної INTERNET-конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю, м. Харків–Пшеворськ, 19 лютого 2019 р. / Національний аерокосмічний університет імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут». Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku. Przeworsk : WSSG, 2019. P. 71–73.

189. Ольшанський О. В. Использование электронной коммерции в современных условиях развития отечественных компаний. Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2014. №1. С. 80–88.

190. 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.

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

192. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємств торгівлі. Фінансові механізми сталого розвитку України : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 25–26 жовтня 2018 р. ХДУХТ. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2018. С. 349–352.

193. Ольшанський О. В., Селютін В. М., Вард Б. 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.

194. Ольшанський О. В., Селютін В. М. Імплементация процесного підходу у сферу торгівлі як важливої соціально-економічної системи. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і

торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 ч., м. Харків, 14 травня 2020 р. Харків, 2020. Ч. 2. С. 165–167.

195. Ольшанський О. В. Погодження механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами підприємств торгівлі. Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку : матеріали доповідей VIII науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Харків, 1 листопада 2019 р. НФаУ. Харків, 2019. С. 96–99.

196. 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.

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

198. Ольшанський О. В., Селютін В. М. Результативність бізнес-процесів на підприємстві. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі : у 2 ч., м. Харків, 18 травня 2017 р. Харків, 2017. Ч. 2. С. 227–228.

199. Ольшанський О. В. Результативність управління бізнес процесами підприємств. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : матеріали доповідей VII науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Харків, 1 листопада 2018 р. НФаУ. Харків : Монограф. 2018. С. 118–119.

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

201. Ольшанський О. В. Розробка структури та класифікації бізнес-

процесів підприємств торгівлі. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 19. С. 544–547. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/83.pdf.

202. 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.

203. Ольшанський О. В. Розрахунок динамічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі. Фінансові механізми сталого розвитку України : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 18 жовтня 2019 р. ХДУХТ. Харків, 2019. С. 163–165.

204. Ольшанський О. В., Ткаченко О. П. Систематизація наукових проблем процесного управління підприємствами торгівлі. Інтелект XXI. 2019. №3. С 83–87.

205. Ольшанський О. В., Ключарьов В. М. Систематизація проблем процесного управління підприємствами торгівлі. Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків–Варна, 19–20 вересня 2019 р. Харків : ХДУХТ, 2019. С. 251–254.

206. Ольшанський О. В. Структура та класифікація бізнес-процесів підприємств торгівлі. Розвиток невиробничої сфери економіки в умовах євроінтеграційних викликів: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет конференції, м. Харків, 22–23 листопада 2018 р. Харків : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2018. С. 21–22.

207. 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.

208. Ольшанський О. В. Теоретичні аспекти розвитку системи процесного управління підприємством. Сучасні наукові погляди на економічні механізми стимулювання соціально-економічного розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 ч.

м. Ужгород, 16 лютого 2019 р. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2018. Ч. 1. С. 104–108.

209. Ольшанский А. В. Теоретические аспекты управления бизнес-процессами. Информационное общество: проблемы правовых, экономических и социально-гуманитарных наук : материалы V международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и студентов : в 3 ч., г. Могилев, 16 мая 2019 г. Минск : БИП, 2019. Ч. 2. С. 63–64.

210. 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.

211. Ольшанський О. В. Теоретичні проблеми розвитку системи процесного управління підприємством. Сучасні методи підвищення ефективності використання економічного потенціалу у напрямку розвитку регіональної економіки : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. м. Львів, 26 січня 2019 р. / ГО «Львівська економічна фундація». Львів : ЛЕФ, 2019. С.73–75.

212. 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.

213. 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.

214. 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.

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

216. 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.

217. Ольшанський О. В. Формування системи менеджменту підприємства на основі реалізації принципів процесного управління. Аналіз сучасних підходів до ефективного використання потенціалу економіки країни : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: у 2 ч., м. Дніпро, 19 січня 2019 р. Дніпро : НО «Перспектива», 2019. Ч.1. С 83–86.

218. 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.

219. 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.

220. Ольшанський О. В., Ключарьов В. М. Функціональні аспекти управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Інфраструктура ринку. 2019. №29. С. 253–257. URL: http://www.http://market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/40.pdf.

221. Ольшанський О. В., Ключарьов В. М. Функції управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Сучасні підходи до ефективного використання потенціалу економіки : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 22 червня 2019 р. Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2019. С. 42–44.

222. Ольшанський О. В., Ключарьов В. М. Функціональні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Інтеграція України: європейський вибір : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції м. Київ, 22 березня 2019 р. Київ : Національний університет харчових технологій, 2019. С. 78–81.

223. Ольшанський О. В., Селютін С. В. Підвищення ефективності дистрибуції кондитерської продукції. Сучасні тенденції та актуальні питання соціально-економічного розвитку підприємств : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції : у 2-х част., м. Харків, 14–15 березня 2013 р. Харків : ХНУБА, 2013. Ч. 2. С. 103–107.

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

225. Осауленко О. Г. Сталий соціально-економічний розвиток – моделювання та управління. К. : Наука, 2009.

226. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та держава. 2017. № 9. С. 66–73.

227. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України – ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія. К. : КНТЕУ, 2007. 465 с.

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

229. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.

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

231. Павлюк Д. В. Выбор критериев для измерения творческих процессов. Методы менеджмента качества. 2008. № 11. С. 20–24.

232. Паринов С. В. Управление бизнес-процессами предприятий

регіонального машинобудівного комплексу: автор, дис. на соиск. уч. ст. к.э.н. Воронежский государственный технический университет. Воронеж, 2006. 40 с.

233. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища : дис. на здоб. наук. ступеня д.е.н. : спец. 08.06.01. КНТЕУ. Київ, 2003. 36 с.

234. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник хмельницького національного університету Серія «Економічні науки». 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.

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

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

237. Підкамінний І. М., Совершенна І. О. Інноваційний розвиток підприємств роздрібною торгівлі. Бізнес-Інформ. 2013. № 1. С. 156–159.

238. Плющенко Р. Управление эффективностью бизнес-процессов. Финансовая газета. Региональный выпуск. 2006. №16.

239. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : монографія. Луганськ. Глобус. 512 с.

240. Податковий кодекс України (із змінами і доповненнями, внесеними Законами України) № 2755-VI від 2 грудня 2010 р. у редакції станом на 26.07.2017. URL: <http://sfs.gov.ua/nk/>.

241. Подольна В. В. Використання стратегічних карт для обслуговування маркетингової стратегії торговельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 2. С. 93–96.

242. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. К. : КНЕУ, 1998. 352 с.

243. Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Аналіз даних у дослідженнях

соціально-економічних систем : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2009. 432 с.

244. Пономарев С., Миронов С. Формирование и оценка показателей результативности и эффективности процессов СМК. Стандарты и качество. 2007. № 8. С. 70–72.

245. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия. М. : ЗАО Изд-во «Экономика». 2002. 560 с.

246. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2011. 453 с.

247. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. : Альпина Паблишер, 2008. 720 с.

248. Порядок застосування нормативів забезпечення населення торговельною площею у магазинах. Наказ Міністерства Економіки України № 409 від 02 вересня 2008 р. URL: www.me.gov.ua.

249. Поташева Г. А. Синергетический подход к управлению : монография. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 160 с.

250. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.

251. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Х. : ХДЕУ, 2002. 364 с.

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

253. Райченко А. В. Прикладная организация. СПб : Питер, 2003. 304 с.

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

255. Расчет ставки дисконтирования кумулятивным методом. Оценщик.РУ. URL : <http://www.ocenchik.ru/docs/37.html> www.prooctnka.ru

256. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : спец. 08.06.01. ХНЕУ. Харків, 2006.

153 с.

257. Рекуненко І. І. Інфраструктура ринку: елементи та значення в ринковій економіці. Економіка. Фінанси. Право. 2011. №11/12. С. 19–22.

258. Репин В. В. Бизнес-процессы: построение, анализ, регламентация. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. 240 с.

259. Репин В. В. Система стандартизации бизнес-процессов. URL: <http://www.finexpert.ru>.

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

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

262. Ритвельдт Д., Качалин В. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования. Проблемы теории и практики управления. 2000. № 3. С. 34–38.

263. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. Пер. с англ. М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224 с.

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

265. Романюк Л. М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf.

266. Рубцова М. Н. Методика определения экономической устойчивости предприятия в современных условиях. Корпоративное управление в России: состояние, проблемы, развитие : сб. науч. тр. Самара : МАКУ, ПДЗ, 2005. Вып. 2. С. 53–59.

267. Рудакова О. С. Управление бизнес-процессами современных организаций. М. : МГСУ, 2009. 185 с.

268. Рудакова О. С. Системное управление реинжинирингом бизнес-процессов промышленных организаций. М. : Архитектура, 2010 169 с.

269. Руденский Р. А. Антисипативное управление сложными экономическими системами: модели, методы, инструменты : монография. ДНУ, НИИ пробл. экон. динамики. Донецк : Юго-Восток, 2009. 257 с.
270. Рузаев Е. Н., Погребняк С. А., Бориков В. Н. Показатель эффективности интегрированной системы менеджмента. Методы менеджмента качества. 2002. № 4. С. 22–25.
271. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия. М. : ИНФРА-М, 2008. 826 с.
272. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. пер. с англ. М. : Радио и связь, 1993. 278 с.
273. Савинская Н. А. Риски и устойчивость предприятия. СПб. : СПбГУЭФ, 1999. 99 с.
274. Савчук В. П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. К. : Companion Group, 2008. 880 с.
275. Савощенко А. С. Инфраструктура товарного рынка. К. : КНТЕУ. 2005. 336 с.
276. Самородов В. А. Разработка и оценка результативности системы менеджмента качества промышленного предприятия: автореф. дис. на соиск. уч. ст. к.т.н. Московский авиационный институт. Москва, 2004. 40 с.
277. Самуэльсон П. А., Нордхаус В. Д. Экономика. пер. с англ. М. : «Бином», «Лаборатория Базовых Знаний», 1997. 800 с.
278. Сафин Ф. Сущность и факторы экономической устойчивости. Вестник Академии управления «ТИСБИ». 2000. №2. С. 37-39.
279. Сафиуллин Н. Н., Сафиуллина Л. Н. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность : монография. Рязань : Изд-во Казанского университета, 2002. 104 с.
280. Севастьянов А. В. Методы и механизмы управления интеграционными процессами в промышленности. М. : Изд-во «Дело Лтд», 2004. 243 с.
281. Селютин В. М., Селютина Г. А. Исследование корпоративной

культуры международных торговых сетей. Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2014. №1. С. 89–100.

282. 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.

283. Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 280 с.

284. Селютін С. В. Аналіз тенденцій розвитку роздрібної торгівлі в Харківській області. Управління розвитком : зб. наук. робіт. ХНЕУ. Харків : ХНЕУ. 2010. № 5 (81). С. 54–55.

285. Сеттер Р. В. Изучаем Java на примерах и задачах. СПб. : Наука и техника, 2016. 240 с.

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

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

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

289. Смольянова Е. Л., Анисимов Ю. П., Шапошникова С. В. Инновационное развитие экономических систем : монография. Воронеж : Научная книга, 2009. 407 с.

290. Соколов 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.

291. 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.

292. Стан та перспективи розвитку торговельної галузі. Міжнародний

центр перспективних досліджень. URL: <http://icps.com.ua/>.

293. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. К. : Парламентське видавництво. 2009. 632 с.

294. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колективна монографія / за заг. ред. А.Ю. Порфіненка. Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 412 с.

295. Сыроежин И. М. Плановность. Планирование. План: теоретические очерки. М. : Экономика, 1986. 248 с.

296. Гарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія. Т. : Екон. Думка, 2008. 570 с.

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

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

299. Терещенко Н. В., Яшин Н. С. Модель комплексной оценки результативности СМК. Методы менеджмента качества. 2006. №12. С. 12–17.

300. Тинберген Я., Босс Х. Математические модели экономического роста. М. : Прогресс, 1967. 174 с.

301. Титов В. В., Марковой В. Д. Концепция построения согласованной системы показателей внутрифирменного управления. Совершенствование институциональных механизмов в промышленности. Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2005. 348 с.

302. 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.

303. 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.

304. 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.

305. Томпсон А. А. Стрикланд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. пер. с англ. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 577 с.

306. Трунова О., Скитер И. Использование фрактального анализа для исследования динамики сложных систем. Математическое и имитационное моделирование систем: материалы Восьмой международной науч.-практ. конференции, 24-28 июня 2013 г. Чернигов : ЧНТУ, 2013. С. 296–299.

307. Тупкало С. В. Тупкало В. Н. Бизнес-модель и базовые правила синтеза процессного управления предприятием. зб. наук. праць ХУПС. Харків. 2010. Вип. 4(26). С. 155–164.

308. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. пер. с англ. М. : Дело, 2000. 360 с.

309. Уткин Э. А. Бизнес-реинжиниринг. М. : Изд-во ЭКМОС, 1998. 224 с.

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

311. Фасхиев Х. А., Попова Е. В. Как измерить конкурентоспособность предприятия?. Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 18–19.

312. Фатхутдінов Р. А. Стратегический менеджмент. М. : Дело. 2005. 448 с.

313. Федорков А. И. Методология и организационные формы управления предприятием в условиях перехода к рыночным отношениям. СПб. : Питер, 2002. 752 с

314. Федорова Н. Н., Золотов В. В. Выбор стратегии организационных изменений. Консультант директора. 2004. №3. С.23–31.
315. Федюкин В. К. Управление качеством процессов. СПб. : Питер, 2004. 208 с.
316. Фидельман Г. Н., Дедиков С. В. Бизнес-процессы и изменение организации. Методы менеджмента качества. 2002. №1 С. 14–18.
317. Філіпов В. Ю., Несторенко А. М. Шлях розвитку торговельних підприємств. Економіка: реалії часу. 2014. № 2(12). С. 203–207.
318. Фролова Л., Григоращ О. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства торгівлі. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2012. № 5. С. 50–58.
319. Фролова Л. В., Роженко О. В. Проблеми інформаційного забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Серія «Економічні науки». 2012. № 4(56). С. 167–173.
320. Фролова Л. В. Ринкове конкурентне середовище торговельних мереж в Україні. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 4((28). С. 54–59.
321. Фролова Н. Н. Анализ механизма управления бизнес-процессами. URL: <https://gigabaza.ru/doc/113623.html>.
322. 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.
323. Хакен Г. Синергетика. Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах. пер. с нем. М. : Мир, 1985. 424 с.
324. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня. М. : ООО «Добрая книга», 2005. 336 с.
325. Хаммер, М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест

революции в бизнесе. пер. с англ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. 332с.

326. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Нимвеген Х. В. Оптимизация управления бизнес-процессами. пер. с англ. СПб. : ЗАО «Бизнес Микро», 1998. 86 с.

327. Харрингтон Дж. Улучшение бизнес-процессов. Пер. с англ. СПб. : ЗАО «Бизнес Микро», 1999. 121 с.

328. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. пер. с англ. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. 192 с.

329. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями. пер. с англ. М. : Стандарты и качество, 2008. 192 с.

330. Хасси Д. Стратегия и планирование : путеводитель менеджмента. пер. с англ. СПб : Питер. 2001. 378 с.

331. Хлебников Д., Яцына А., Савушкин Л. Матричная модель предприятия. URL: https://www.lobanov-logist.ru/library/all_articles/55468/.

332. Хохлов Е. М. Процессный подход как центральная форма восточноевропейского менеджмента в XXI в. Менеджмент сегодня. 2007. №2. С. 68–78.

333. Царев В. В., Кантароеич А. А. Аналитическая оценка процессного подхода к организации бизнеса. Вестник ИНЖЭКОНа. Вып. 2(11). СПб. : СПбГИЭУ, 2006. С. 33–40.

334. Чаплина А., Войцеховская И. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия. Проблемы теории и практики управления. 2006. № 3. С. 108–113.

335. Чернов С. С. Оценка результативности и эффективности деятельности управляющей компании. Проблемы современной экономики. 2009. №1(29). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2415>.

336. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2015. Т. 22(2). С. 171–182.

337. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна

характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125–131.

338. Шадрин А. Менеджмент на основе международных стандартов. Проблемы теории и практики управления. 2006. №4. С. 17–36.

339. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. М. : Весть- Мета Технология, 1999. 173 с.

340. Шеер А. В. Моделирование бизнес-процессов. М. : Весть-мета Технология, 2000. 206 с.

341. Шельмин Е. В. Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решение. М. : Вершина, 2007. 224 с.

342. Шемаєва Л. Г., Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.

343. Шталь Т. В. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного господарства : монографія. Харків : ХДУХТ. 2011. 74 с.

344. 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.

345. Щепакін М. Б., Михеев Г. В. Управление развитием розничной торговой сети в условиях обострения конкуренции. Экономика и предпринимательство. 2015. № 5-2(58-2). С. 900–904.

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

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

348. Экономико-математический энциклопедический словарь. гл. ред. В. И. Данилов-Данильян. М. : Большая Российская энциклопедия: Изд. Дом «Инфра-М», 2003. 688 с.

349. Янсен Ф. Эпоха инноваций: пер. с англ. М. : ИНФА – М, 2002. 308 с.

350. Яременко В. А., Шацкіх Н. Г. Ефективність використання трудових ресурсів у галузі торговельного обслуговування. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 9. С. 171–177.

351. Яремко А. О. Особливості комплексного компаративного аналізу торговельних підприємств у конкурентному бізнес-середовищі. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 9. С. 145–150.

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

353. Яцун Л. М. Синергетика розвитку сфери харчування населення в системі туризму. Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід : монографія ; за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя, ЗНТУ : ТОВ «ШПС» ЛТД, 2014. С. 121–187.

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

355. Яцун Л. М., Флагестада А., Ольшанський О. В. Управління бізнес-процесами підприємств сфери харчування. Інноваційні аспекти розвитку обладнання харчової і готельної індустрії в умовах сучасності : матеріали третьої міжнародної науково-практичної конференція, м. Харків–Мелітополь–Кирилівка, 4–6 вересня 2019 р. / під заг. ред. Г. В. Дейниченка. Харків : ХДУХТ, 2019. С. 5–7.

356. Яцун Л. М. Формування механізму управління розвитком сфери харчування населення. Бізнес-інформ. 2014. №10. С. 219–225.

357. Anisimov G., Zhukov Y., Lipovoy D. Audit of catering network state in Kharkiv city. Technology Audit and Production Reserves, 2017. №5(2), P. 42–48.

358. Borgianni Y., Cascini G., Rotini F. Process value analysis for business process re-engineering. Journal of Engineering Manufacture. 2010. Vol. 224, № 2. P. 305–327.

359. Brocke V. J., Sinnl T. Culture in business process management: a literature review. Business Process Management Journal. 2011. Vol. 17, № 2. P.

357–378.

360. Certo S., Peter P. Strategic management: concepts and applications. Irwin. USA, 1994. 198 p.

361. Chaffee E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*. 1985. № 10 (1). P. 89–98.

362. Davenport T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993, 337 p.

363. 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.

364. Deming W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986. 510 p.

365. Drucker Peter F. *The Effective Executive*. New York: Harper Collins Publisher, 2006. 208 p.

366. Glueck W. L., Jauch L. R. *Business Policy and Strategic Management*, McGraw Hill, New York, 1988. 940 p.

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

368. Hammer M. Vom Brocke, J., Rosemann M. *What is Business Process Management?. Handbook on Business Process Management*. Heidelberg : Springer. 2010. P. 3–16.

369. Harrington H. J., Esseling K., Nimwegen V. *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*. McGraw-Hill Education, 1997. 314 p.

370. Henderson B. D. *The origin of strategy*. *Harvard business review*. 1989. Nov.-Dec. P. 139–143.

371. Higgins J. M. *Organizational Policy and Strategic Management : Text and Cases*. 2nd ed. Homewood : Richard D. Irwin, 1983. P. 3–56.

372. Hofer C. W., Schendel, D. *Strategy Formulation: Analytical Concept*, West Publishing Company, New York, 1978. 219 p.

373. Hoverstadt P. The Fractal Organization: Creating sustainable organizations with the Viable System Model Wiley. 2009. 338 p.

374. Innes J., Norris G. The Use of Activity-based Information. London: CIMA, 1997. 56 p.

375. Jacobson I., Ericsson M., Jacobson A. The Object Advantage. Business Process Reengineering with Object Technology. N.Y. : Addison-Wesley Publishing Company, 1995.

376. John Kay. Foundations of Corporate Success. Oxford: Oxford Press, 1993. 416 p.

377. Kaplan R. S., Norton D. P. The Strategy Focused Organization: How Balanced Score-card Companies thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press. 2001.

378. Keiningham T. L., Cooil B., Aksoy L., Andreassen T., Weiner J. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Manag. Serv. Qual.* 2007. 17(4). P. 373.

379. Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist. New York: Mc Grow-Hill, 1982. 304 p.

380. Kuehnle H. I. Guidelines for future manufacturing – necessity of a change of organizational structures in industry and ways to the “fractal company”. *WEB Journal*, 12 March, 2002. URL: http://fstroj.utc.sk/journal/engl/papers/015_2002.pdf.

381. 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 V. Kornieiev, Yu. Pasichnyk, O. Radchenko, A. Khodzhaian.* Nuremberg : Verlag SWG imex GmbH, 2020. P. 552-560.

382. 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.

Vol. 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>.

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

384. 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 I. Britchenko*, in 2 Vol. / Higher School of Social and Economic. Przeworsk : WSSG, 2019. Vol. 1. P. 102–110.

385. Olshanskii V., Olshanskii A., Kharchenko S., Kharchenko F. About motion of grain mixture of variable porosity in the cylindrical sieve of vibrocentrifuge. *TEKA. Commission of motorization and energetics in agriculture*. 2016. Vol. 16, No 3. P. 31–34.

386. Olshanskiy O. The progress 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 Prof. Yu. Lupenko, Yu. Pasichnyk*. Steyr : Shioda GmbH, 2019. P. 231–239.

387. Olshanskyi V. P., Spolnik A. I., Slipchenko M., Znaidiuk V. Modeling the elastic impact of a body with a special point at its surface. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 1, № 7 (97). P. 25–32.

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

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

390. Quinn J. B. *Strategies for change : logistical incrementalism*. Homewood, IL, Dow– Jones–Irwin. 1980. 234 p.

391. Restaurants, bars and canteens: ISIC Rev.3 code 5520 [English].

Canada, cop. 2018. URL: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?C1=17&Lg=1&Lco=5520>.

392. Rowe A. Mason R., Dickel K. Strategic management. N.Y., 1996.

393. Saaty T. L. The Seven Pillars of the Analytic Hierarchy Process. Multiple Criteria Decision Making in the New Millennium. 2001. P. 15–37.

394. Schendel D.E., Hatter. K.J. Business Policy or Strategic Management. A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August, 1972.

395. Seliutin V., Yatsun L., Seliutin S. Efficiency of placing establishments of trade networks // Social and Economic Priorities in the Context of Sustainable Development. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2016. P. 199–205.

396. Shewhart, Walter Andrew. Economic Control of Quality of Manufactured Product (50th Anniversary Commemorative Issue). D. Van Nostrand Company, Inc.; 2nd edition. 1980.

397. Sihn W. Fractal Businesses in an E-Business World. The 8th International Conference on Concurrent Enterprising. Rome, Italy, 17–19 June 2002. URL: http://www.Manubuild.net/projects/408/ICE2002/Business%20to%20Business/05_Sihn.pdf.

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

399. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Ed. 2. Berlin: Springer, 2012. 404 p.

400. White collar productivity. Edited by Robert N. Lehrer. New York, McGraw-Hill Book Co., 1983. 362 p.

401. Wright P., Pringle C., Kroll M. Strategic Management Text and Cases. – Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992.

402. <https://www.apqc.org> – офіційний сайт Американської асоціації якості.

ДОДАТКИ

Додаток А. Види бізнес-процесів за класифікаційними ознаками

Таблиця А.1

Види бізнес-процесів за класифікаційними ознаками

№ з/п	Автор	Ознаки класифікації і види бізнес-процесів
1.	Чернобай Л. І. [336]	<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 класифікації і види бізнес-процесів
		<p>13. За рівнем деталізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> – кросфункціональні процеси; – під процеси. <p>14. За ступенем пов'язаності окремих частин:</p> <ul style="list-style-type: none"> – локальні (фрагментовані) бізнес-процеси; – інтеграційні бізнес-процеси. <p>15. За рівнем реалізації бізнеспроцесів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – бізнес-процеси на рівні інжинірингу; – бізнес-процеси на рівні функціонування організації; – бізнес-процеси на рівні реінжинірингу. <p>16. За ступенем впливу на результативність:</p> <ul style="list-style-type: none"> –ключові (вирішальні); – ризикові. <p>17. За ознакою часу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – безперервного повторення; – періодичного повторення; –одноразового виконання. <p>18. За рівнем стійкості бізнеспроцесів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – інноваційні (динамічні) бізнеспроцеси; – програмовані (статичні) бізнеспроцеси. <p>19. У межах основних складових збалансованої системи показників:</p> <ul style="list-style-type: none"> – фінансові; – клієнтські; –виробництва; – розвитку; –навчання і зростання. <p>20. За фокусом управлінської діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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>21. За видами бізнеспроцесів розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> – розвиток розуміння ринку та споживачів; – розвиток стратегії та візії організації; – розвиток системи управління; – розвиток та навчання персоналу.
2.	Лисенко О. А. [139]	<p>1. За ознакою часу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – безперервно повторюються; – періодично повторюються. <p>2. За причетністю до підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> – зовнішні; – внутрішні. <p>3. За рівнями значимості:</p> <ul style="list-style-type: none"> – суперпроцеси; – гіперпроцеси; – метапроцеси; – субпроцеси; – мікропроцеси. <p>4. За ступенем їх складності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – монопроцеси; – вкладені процеси; – пов'язані процеси. <p>5. За ступенем їх деталізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> – макропроцеси; – субпроцеси або бізнес–процеси деталізації; – мікропроцеси.

№ з/п	Автор	Ознаки класифікації 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 класифікації 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. [287]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Участь у створенні цінності: <ul style="list-style-type: none"> – основні; – допоміжні (обслуговуючі); – управлінські. 2. Рівень деталізації: <ul style="list-style-type: none"> – процеси верхнього рівня; – підпроцеси; – операції. 3. Характер протікання в часі: <ul style="list-style-type: none"> – циклічні (постійно повторюються); – періодичні; – однократні. 4. Функції виконання: <ul style="list-style-type: none"> – міжфункціональні (наскрізні); – внутрішньфункціональні. 5. Види робіт, що становлять процес: <ul style="list-style-type: none"> – перелік процесів, що визначається на підприємстві залежно від особливостей його операційної діяльності й управління. 6. Вид споживача: <ul style="list-style-type: none"> – процеси для зовнішнього споживача; – процеси для внутрішнього споживача. 7. Характер та споживач цінності: <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). 8. Вихід процесу: <ul style="list-style-type: none"> – виробничі; – торговельні; – сервісні; – інформаційні. 9. Відповідність встановленим параметрам: <ul style="list-style-type: none"> – відповідні бажаним параметрам; – невідповідні бажаним параметрам. 10. Відношення до конкретного підприємства: <ul style="list-style-type: none"> – типові (еталонні); – галузеві (референтні); – індивідуальні; – конкурентні. 11. Рівень інноваційності: <ul style="list-style-type: none"> – традиційні (ординарні); – інноваційні. 12. Можливість передачі на аутсорсинг: <ul style="list-style-type: none"> – процеси, які доцільно передавати на аутсорсинг; – процеси, які недоцільно передавати на аутсорсинг.

№ з/п	Автор	Ознаки класифікації і види бізнес-процесів
4.	Денисенко Л. О. [74]	<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. [84]	<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.

продовження таблиці А.

№ з/п	Автор	Ознаки класифікації 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. [40]	<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>

Додаток Б. Аналіз динаміки економічних показників по групам вибіркової сукупності підприємств торгівлі м. Харкова
Таблиця Б.1. Аналіз динаміки товарообороту по групам вибіркової сукупності підприємств торгівлі м. Харкова

№ з/п	Товарооборот, тис. грн.			Відхилення, тис. грн.		Темп змін, %	
	2016	2017	2018	2017 від 2016	2018 від 2017	2017/2016	2018/2017
Супермаркет 1	88495,0	110437,0	25344,0	2184,0	14301,0	124,7	229,5
Супермаркет 2	15110,0	30560,0	23578,0	1544,2	-695,3	204,0	77,5
Супермаркет 3	17452,0	20358,0	22188,0	292,3	185,0	17,5	110,5
Супермаркет 4	18986,0	16240,0	18589,0	-272,0	234,0	85,7	114,3
Супермаркет 5	411584,0	875846,0	293465,0	46426,0	-58238,0	212,8	33,5
Супермаркет 6	449827,0	170820,0	610547,0	-27910,0	43972,0	38,0	357,4
<i>Група 1</i>	<i>1001454,0</i>	<i>1224261,0</i>	<i>993711,0</i>	<i>22264,5</i>	<i>-241,3</i>	<i>682,7</i>	<i>922,7</i>
Гастроном 7	5262,3	3009,0	3175,0	-2261,0	166,0	57,1	105,5
Гастроном 8	3478,8	5947,0	9758,0	2461,0	3811,0	170,6	164,1
Гастроном 9	1194,3	906,4	835,2	-288,8	-80,3	76,9	93,2
Гастроном 10	357,9	358,0	315,8	-33,2	-12,2	92,3	98,6
Гастроном 11	4215,6	2292,3	1985,3	-1933,0	-299,0	54,2	87,0
Гастроном 12	3716,9	3355,1	4105,2	-365,2	754,2	92,3	125,2
Гастроном 13	7877,0	14702,2	3952,2	6794,0	-10721,0	186,2	27,0
Гастроном 14	3319,1	3205,1	3555,2	-113,0	349,0	96,6	110,9
Гастроном 15	2302,8	9750,2	12932,8	7440,8	3185,5	425,3	133,5
Гастроном 16	7475,8	12251,3	2308,5	4737,0	-9906,0	163,3	18,9
Гастроном 17	7422,6	3779,5	3899,5	-3645,5	125,1	51,2	105,2
Гастроном 18	8249,3	7617,0	12766,2	-640,0	5158,0	92,2	167,7
<i>Група 2</i>	<i>54872,4</i>	<i>67173,1</i>	<i>59588,9</i>	<i>12153,1</i>	<i>-7469,7</i>	<i>1558,2</i>	<i>1236,8</i>
Магазин 19	760,0	651,0	673,0	-109,0	22,0	85,7	103,4
Магазин 20	838,0	964,0	810,0	126,0	-154,0	115,0	84,0
Магазин 21	194,9	285,1	235,3	90,3	-50,2	145,3	85,4
Магазин 22	159,7	225,2	110,2	68,5	120,3	145,3	50,2
Магазин 23	446,9	585,3	585,3	138,0	3,0	130,3	100,5
Магазин 24	295,1	352,3	498,5	55,0	148,0	118,2	141,3
Магазин 25	304,0	568,9	480,2	266,3	-91,3	189,2	85,6
Магазин 26	331,9	152,0	16,8	-164,0	-159,0	51,6	9,1
Магазин 27	884,8	1378,9	2145,5	495,0	764,0	155,5	155,1
Магазин 28	767,9	1450,8	1454,7	683,0	167,0	188,1	111,5
Магазин 29	891,6	1515,2	586,4	621,0	-928,0	168,9	39,0
Магазин 30	1011,8	1115,0	1110,7	98,0	69,0	109,6	106,2
<i>Група 3</i>	<i>6886,6</i>	<i>9243,7</i>	<i>8706,6</i>	<i>2368,1</i>	<i>-89,2</i>	<i>1602,7</i>	<i>1071,3</i>
Виборка	1063213,0	1300677,8	1062006,5	36785,7	-7800,2	3843,6	3230,8

Таблиця Б.2. Аналіз динаміки валового прибутку та його рівня в товарообороті по групам вибіркової сукупності підприємств торгівлі м. Харкова

№ з/п	Валовий прибуток (ВП), тис. грн.			Рівень ВП, %			Відхилення				Темп змін, %	
							за сумою, тис. грн.		за рівнем, %			
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	17 від 16	18 від 17	17 від 16	18 від 17	2017/2016	2018/2017
Супермаркет 1	715,0	833,0	1493,0	9,0	8,5	7,0	118,0	660,0	-0,5	-1,5	116,5	179,2
Супермаркет 2	390,0	3508,0	230,9	26,0	11,7	10,5	-50,2	-120,0	-15,5	-2,3	90,2	68,7
Супермаркет 3	280,5	270,0	290,3	16,8	14,5	13,7	-8,3	20,5	-3,5	-0,5	95,5	110,8
Супермаркет 4	359,5	294,8	308,8	20,2	19,5	17,6	-67,8	18,9	-1,0	-1,9	88,2	110,7
Супермаркет 5	2559,0	2338,7	1535,8	6,5	2,9	5,6	-225,3	-810,6	-3,8	2,9	92,5	65,8
Супермаркет 6	-1679,0	382,0	102,0	-2,7	3,2	1,2	2061,0	-280,0	5,9	-2,0	-22,8	26,7
<i>Група 1</i>	<i>2625,0</i>	<i>7626,5</i>	<i>3960,8</i>	<i>75,8</i>	<i>60,3</i>	<i>55,6</i>	<i>1827,4</i>	<i>-511,2</i>	<i>-18,4</i>	<i>-5,3</i>	<i>460,1</i>	<i>561,9</i>
Гастроном 7	290,0	-35,0	311,0	-4,3	-0,5	10,5	-325,0	346,0	3,8	11,0	-12,1	-888,6
Гастроном 8	360,0	766,0	1133,0	11,1	13,7	12,5	406,0	367,0	2,6	-1,2	212,8	147,9
Гастроном 9	177,5	170,7	135,5	15,0	18,2	17,3	1,7	-35,8	4,9	-3,5	110,5	80,5
Гастроном 10	60,2	65,8	52,7	17,3	20,5	16,2	5,3	-15,6	3,8	-5,2	111,8	77,8
Гастроном 11	635,2	470,1	46,0	17,0	20,8	2,8	-170,0	-425,3	5,7	-19,5	75,6	10,8
Гастроном 12	578,6	512,3	623,5	16,8	17,2	14,6	-65,0	110,3	-0,4	-0,2	88,5	124,3
Гастроном 13	1329,0	820,0	240,0	17,8	6,5	6,8	-509,0	-580,0	-11,3	0,3	61,7	29,3
Гастроном 14	576,0	639,0	514,0	18,1	20,6	15,2	63,0	-125,0	2,5	-5,4	110,9	80,4
Гастроном 15	104,5	270,3	330,5	4,8	3,2	2,7	165,5	65,2	-2,2	-0,5	258,6	124,3
Гастроном 16	-690,0	1557,0	-278,0	-8,4	13,7	-11,5	2247,0	-1835,0	22,1	-25,2	-225,7	-17,9
Гастроном 17	2058,3	721,4	510,2	28,9	20,0	14,2	-1338,2	-210,3	-9,3	-5,6	35,6	70,7
Гастроном 18	210,0	222,0	431,0	3,4	3,8	4,3	12,0	209,0	0,4	0,5	105,7	194,1
<i>Група 2</i>	<i>5689,3</i>	<i>6179,6</i>	<i>4049,4</i>	<i>137,5</i>	<i>157,7</i>	<i>105,6</i>	<i>493,3</i>	<i>-2129,5</i>	<i>22,7</i>	<i>-54,5</i>	<i>933,9</i>	<i>33,6</i>
Магазин 19	122,0	103,0	102,0	16,0	15,5	15,0	-19,0	-1,0	-0,5	-0,5	84,4	99,0
Магазин 20	125,0	142,0	121,0	15,0	15,0	15,0	17,0	-21,0	0,0	0,0	113,6	85,2
Магазин 21	35,6	62,3	38,9	18,6	22,0	16,8	25,0	22,3	3,5	-4,6	182,0	66,8
Магазин 22	22,3	10,5	18,9	14,5	4,8	17,3	-12,3	9,2	-8,0	13,1	47,2	192,0
Магазин 23	92,0	117,0	103,0	19,5	19,4	16,9	25,0	-14,0	-0,1	-2,5	127,2	88,0
Магазин 24	57,0	60,0	83,0	17,1	15,1	15,8	3,0	23,0	-2,0	0,7	105,3	138,3
Магазин 25	18,1	29,5	-410,3	5,7	5,2	-87,6	12,3	440,8	-0,4	-90,5	178,2	-1455,9
Магазин 26	62,5	27,3	0,7	19,2	17,0	3,5	-35,5	-27,0	-2,5	-13,8	44,8	2,3
Магазин 27	108,0	200,0	225,0	12,1	14,8	11,0	92,0	25,0	2,7	-3,8	185,2	112,5
Магазин 28	341,0	512,0	533,0	44,2	35,7	33,4	171,0	21,0	-8,5	-2,3	150,1	104,1
Магазин 29	101,0	139,0	78,0	11,3	9,6	12,8	38,0	-61,0	-1,7	3,2	137,6	56,1
Магазин 30	164,0	187,0	197,0	16,3	17,0	17,1	23,0	10,0	0,7	0,1	114,0	105,3
<i>Група 3</i>	<i>1248,5</i>	<i>1589,6</i>	<i>1090,2</i>	<i>209,5</i>	<i>191,1</i>	<i>87,0</i>	<i>339,5</i>	<i>427,3</i>	<i>-16,8</i>	<i>-100,9</i>	<i>1469,6</i>	<i>-406,3</i>
Виборка	9562,8	15395,7	9100,4	422,8	409,1	248,2	2660,2	-2213,4	-12,5	-160,7	2863,6	189,2

Таблиця Б.3. Аналіз динаміки операційних витрат та їх рівня в товарообороті по групах вибіркової сукупності підприємств торгівлі м. Харкова

№ з/п	Операційні витрати (ОВ), тис. грн.			Рівень ОП, %			Відхилення				Темп змін, %	
							за сумою, тис.грн.		за рівнем, %			
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	17 від 16	18 від 17	17 від 16	18 від 17	2017/2016	2018/2017
Супермаркет 1	389,0	718,2	986,4	4,6	6,8	3,8	331,2	268,3	2,2	-2,6	187,5	141,3
Супермаркет 2	785,2	1210,3	1425,2	52,3	40,3	61,5	425,8	215,1	-13,5	21,8	155,1	118,8
Супермаркет 3	296,8	254,3	289,2	18,0	14,2	15,3	-41,2	36,2	-4,8	0,6	86,5	114,2
Супермаркет 4	370,2	327,2	340,2	20,0	21,0	18,5	-35,6	12,5	1,5	-2,1	91,2	105,2
Супермаркет 5	3415,2	3772,2	1532,2	8,5	4,5	5,6	357,2	-2238,2	-4,2	0,8	112,3	41,2
Супермаркет 6	503,8	168,2	303,2	1,2	1,1	0,7	-338,2	134,2	-0,1	-0,6	35,2	182,3
<i>Група 1</i>	<i>5760,2</i>	<i>6450,4</i>	<i>4876,4</i>	<i>104,6</i>	<i>87,9</i>	<i>105,4</i>	<i>699,2</i>	<i>-1571,9</i>	<i>-18,9</i>	<i>17,9</i>	<i>667,8</i>	<i>703,0</i>
Гастроном 7	425,3	1254,3	1045,6	9,0	42,2	34,3	835,0	210,3	34,5	-8,4	298,8	83,5
Гастроном 8	455,2	703,2	1211,2	14,0	12,2	12,5	250,3	510,4	-1,3	0,8	157,0	174,3
Гастроном 9	220,2	231,5	221,5	18,2	25,3	26,8	18,6	-10,8	7,9	1,3	110,2	97,3
Гастроном 10	57,8	57,5	56,1	17,3	17,2	18,2	-2,5	0,8	0,7	0,9	97,0	103,2
Гастроном 11	838,3	872,5	372,3	20,3	38,2	19,6	27,3	-495,3	18,2	19,2	105,1	44,9
Гастроном 12	587,9	601,3	665,2	15,9	18,1	17,3	15,2	65,1	2,2	-1,8	103,2	113,2
Гастроном 13	1562,3	1571,2	1022,3	20,1	11,8	26,5	12,3	-549,2	-9,2	16,2	102,3	66,8
Гастроном 14	596,8	659,3	635,2	19,0	22,5	18,6	63,2	-35,2	3,2	-3,5	115,3	95,3
Гастроном 15	93,8	240,2	382,9	5,0	2,5	3,2	146,5	148,2	-1,7	0,5	255,3	158,9
Гастроном 16	565,0	643,5	961,2	7,7	5,5	42,3	81,2	317,2	-2,4	36,5	115,2	148,2
Гастроном 17	1936,2	662,4	451,2	28,3	17,3	12,3	-1274,5	-210,5	-8,8	-6,0	35,2	69,2
Гастроном 18	275,3	310,5	370,2	3,5	4,2	2,8	37,0	58,8	0,9	-1,3	114,2	120,5
<i>Група 2</i>	<i>7614,1</i>	<i>7807,4</i>	<i>7394,9</i>	<i>178,3</i>	<i>217,0</i>	<i>234,4</i>	<i>209,6</i>	<i>9,8</i>	<i>44,2</i>	<i>54,4</i>	<i>1608,8</i>	<i>1275,3</i>
Магазин 19	99,3	77,5	77,8	14,2	13,0	12,3	-22,5	0,0	-1,2	-0,5	78,3	99,8
Магазин 20	106,5	128,3	101,2	13,5	14,2	12,8	23,3	-25,6	0,6	-0,7	120,3	82,3
Магазин 21	40,5	62,3	47,3	20,8	22,3	20,4	22,0	-15,2	0,9	-1,6	152,3	78,0
Магазин 22	19,6	11,2	25,6	12,5	4,8	24,3	-9,0	15,2	-7,9	19,2	55,2	240,2
Магазин 23	110,5	106,3	103,8	25,6	19,2	18,5	-4,5	-2,3	-6,8	-0,6	98,0	97,2
Магазин 24	64,6	62,3	96,5	22,0	19,0	19,5	-2,0	35,2	-5,0	1,6	98,2	154,1
Магазин 25	4,0	9,5	210,3	1,3	1,8	43,2	7,0	194,2	0,6	41,2	268,7	2110,5
Магазин 26	44,3	36,2	6,3	13,2	22,2	29,2	-7,6	-30,1	8,5	18,5	83,2	18,5
Магазин 27	35,2	62,2	175,1	3,8	4,6	8,6	27,2	115,2	0,7	3,9	177,2	291,2
Магазин 28	152,3	288,2	285,3	20,3	19,2	17,6	147,2	-3,0	-2,5	162,5	192,5	99,5
Магазин 29	184,5	208,1	178,2	22,3	14,2	30,2	25,7	-32,5	-7,3	17,4	115,2	85,3
Магазин 30	142,2	162,3	180,2	15,2	15,3	16,3	20,3	19,0	0,6	0,8	114,2	112,3
<i>Група 3</i>	<i>1003,5</i>	<i>1214,4</i>	<i>1487,6</i>	<i>184,7</i>	<i>169,8</i>	<i>252,9</i>	<i>227,1</i>	<i>270,1</i>	<i>-18,8</i>	<i>261,7</i>	<i>1553,3</i>	<i>3468,9</i>
Виборка	14377,8	15472,2	13758,9	467,6	474,7	592,7	1135,9	-1292,0	6,5	334,0	3829,9	5447,2

Таблиця Б.4. Аналіз динаміки операційного прибутку та рентабельності реалізації по групам вибіркової сукупності підприємств торгівлі м. Харкова

№ з/п	Операційні витрати (ОП), тис. грн.			Рентабельність реалізації %			Відхилення			
							за сумою, тис.грн.		за рівнем, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	17 від 16	18 від 17	17 від 16	18 від 17
Супермаркет 1	325,3	106,3	499,2	3,8	2,0	3,0	-219,3	395,9	-2,8	1,0
Супермаркет 2	316,5	866,7	652,3	21,3	29,3	28,2	552,3	-215,0	8,0	-0,7
Супермаркет 3	-16,2	15,2	-0,2	-1,0	0,8	0,0	30,5	-16,0	1,8	-0,8
Супермаркет 4	19,2	31,5	42,3	1,2	1,8	2,3	12,8	12,2	0,9	0,5
Супермаркет 5	-855,6	-1432,5	4,0	-2,2	-1,8	0,0	-578,2	1455,2	0,5	1,5
Супермаркет 6	-2175,2	208,1	775,6	-4,9	13,0	1,5	2377,2	569,2	7,0	0,2
<i>Група 1</i>	<i>-2386,0</i>	<i>-204,7</i>	<i>1973,2</i>	<i>18,3</i>	<i>45,1</i>	<i>35,0</i>	<i>2175,3</i>	<i>2201,5</i>	<i>15,4</i>	<i>1,7</i>
Гастроном 7	-703,2	165,2	-502,3	-14,2	5,6	-16,2	886,7	-654,2	19,2	-22,3
Гастроном 8	-103,2	55,2	-87,2	-3,0	1,0	-0,9	157,3	-141,0	4,2	-1,9
Гастроном 9	-45,0	-63,0	-40,0	-3,8	-7,0	-4,8	-19,0	24,0	-3,3	2,2
Гастроном 10	0,5	7,6	-7,7	0,2	2,4	-2,6	7,3	-16,2	2,4	-4,9
Гастроном 11	-203,1	-315,2	-200,3	-5,2	-14,2	-11,2	-115,7	118,2	-9,6	4,2
Гастроном 12	170,2	116,2	82,2	4,7	3,8	3,0	-55,6	-35,2	-1,3	-1,6
Гастроном 13	308,2	-615,3	-801,2	4,1	4,5	-22,0	-920,3	-177,2	-9,0	-15,9
Гастроном 14	16,5	69,2	45,6	0,6	2,2	1,4	53,5	-25,1	1,8	-0,9
Гастроном 15	11,5	28,5	-39,5	0,6	0,5	-0,3	18,0	-68,2	-0,3	-0,7
Гастроном 16	-1128,0	1192,2	-1110,3	-16,2	9,5	-49,2	2319,2	-2298,2	25,3	-59,2
Гастроном 17	121,8	56,0	54,2	1,8	1,6	1,6	-66,5	-1,8	-0,2	-0,1
Гастроном 18	-75,2	-99,2	69,0	-0,8	-1,5	0,6	-25,2	166,3	-0,5	2,3
<i>Група 2</i>	<i>-1629,0</i>	<i>597,4</i>	<i>-2537,5</i>	<i>-31,2</i>	<i>8,4</i>	<i>-100,6</i>	<i>2239,7</i>	<i>-3108,6</i>	<i>28,7</i>	<i>-98,8</i>
Магазин 19	15,1	17,2	21,2	1,8	2,6	4,0	2,3	3,8	0,8	0,6
Магазин 20	9,5	5,6	11,2	1,3	0,8	1,4	-4,2	5,3	0,6	0,8
Магазин 21	-4,0	0,6	3,0	-1,9	0,3	1,3	5,0	2,5	2,2	1,3
Магазин 22	3,0	7,0	0,9	1,5	3,1	0,8	4,8	-6,2	1,9	-2,5
Магазин 23	-28,2	2,5	-0,5	-6,2	0,5	-0,2	30,2	-3,0	6,7	-0,7
Магазин 24	18,2	14,2	4,6	-6,0	-4,2	0,8	4,3	18,2	2,3	4,9
Магазин 25	12,7	19,2	80,8	4,3	3,4	17,2	6,3	63,2	-0,8	14,5
Магазин 26	20,2	-6,3	-0,9	6,2	-3,3	-5,2	-25,3	5,2	-9,2	-1,8
Магазин 27	66,5	142,3	41,3	7,5	9,8	1,8	72,5	-97,2	2,7	-8,3
Магазин 28	185,2	215,3	512,3	25,1	14,6	32,2	31,3	298,2	-9,4	17,2
Магазин 29	-12,1	3,5	-41,5	-1,5	0,3	-7,0	16,2	-44,5	1,7	-7,5
Магазин 30	15,0	18,2	12,2	1,5	1,7	1,1	4,2	-5,3	0,4	-0,6
<i>Група 3</i>	<i>301,1</i>	<i>439,3</i>	<i>644,6</i>	<i>33,6</i>	<i>29,6</i>	<i>48,2</i>	<i>147,6</i>	<i>240,2</i>	<i>-0,1</i>	<i>17,9</i>
Виборка	-3713,9	832,0	80,3	20,7	83,1	-17,4	4562,6	-666,9	44,0	-79,2

Таблиця Б.5. Аналіз динаміки фінансових результатів до оподаткування та рентабельність активів по групах вибіркової сукупності підприємств торгівлі м. Харкова

№ з/п	Прибуток до оподаткування, тис. грн.			Рентабельність активів (P _A) %			Відхилення			
							за сумою, тис. грн.		за P _A , %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	17 від 16	18 від 17	17 від 16	18 від 17
Супермаркет 1	325,3	107,2	355,2	15,2	3,0	7,9	-215,3	248,2	-12,3	5,1
Супермаркет 2	318,8	874,5	402,8	9,2	22,3	9,6	556,2	472,1	14,2	-13,1
Супермаркет 3	-16,2	15,2	-0,2	-1,2	1,3	-0,1	30,6	-16,0	2,3	-1,2
Супермаркет 4	18,5	31,2	42,3	1,0	1,5	3,8	12,5	112,0	0,8	2,3
Супермаркет 5	-859,2	-1422,8	2502,3	-9,1	-4,9	6,2	-575,5	3936,1	3,8	10,8
Супермаркет 6	-2128,2	208,2	775,2	-50,2	3,8	5,8	2332,5	562,8	55,2	1,8
<i>Група 1</i>	<i>-2341,0</i>	<i>-186,5</i>	<i>4077,6</i>	<i>-35,1</i>	<i>27,0</i>	<i>33,2</i>	<i>2141,0</i>	<i>5315,2</i>	<i>64,0</i>	<i>5,7</i>
Гастроном 7	-645,2	168,0	-109,2	-20,3	4,8	-2,3	808,2	-275,2	25,3	7,0
Гастроном 8	-103,5	55,3	-88,2	-15,3	5,8	-8,0	158,3	142,4	21,3	-14,2
Гастроном 9	-45,0	-46,0	19,2	-10,2	-12,1	-5,7	0,0	26,1	-1,4	5,8
Гастроном 10	0,2	7,6	-7,2	0,3	18,2	-19,5	7,6	-16,2	19,1	-37,1
Гастроном 11	-174,2	-317,8	-199,5	-4,1	-7,1	-6,0	-142,1	118,2	-4,1	2,3
Гастроном 12	168,9	116,2	78,2	15,2	11,2	6,9	-55,1	-39,1	-4,1	-3,9
Гастроном 13	-249,2	-615,5	11,1	-2,2	-5,1	0,1	-368,2	625,5	-4,1	5,4
Гастроном 14	16,3	70,2	40,1	2,0	4,6	2,5	55,1	-31,1	3,5	-3,0
Гастроном 15	12,1	29,2	-38,2	3,8	5,8	-4,1	18,2	69,1	3,2	11,2
Гастроном 16	-1766,1	1188,3	-3721,2	-22,0	15,2	-63,1	2955,2	-4909,1	37,0	-77,1
Гастроном 17	121,5	56,0	52,1	5,2	2,5	2,8	-68,8	-2,0	-2,5	0,5
Гастроном 18	-75,0	-105,1	65,2	-41,2	-50,2	17,2	-31,2	180,2	-9,0	66,5
<i>Група 2</i>	<i>-2739,2</i>	<i>606,4</i>	<i>-3897,6</i>	<i>-88,8</i>	<i>-6,4</i>	<i>-79,2</i>	<i>3337,2</i>	<i>-4111,2</i>	<i>84,2</i>	<i>-36,6</i>
Магазин 19	15,1	18,5	21,2	25,1	18,7	18,1	2,9	2,9	-6,3	-0,2
Магазин 20	10,5	0,5	11,1	19,5	0,6	15,7	-11,0	10,5	-19,1	16,1
Магазин 21	3,0	0,9	3,0	1,2	4,1	1,9	4,9	-4,0	2,9	-2,2
Магазин 22	2,1	7,0	0,4	5,6	21,1	1,0	5,1	-6,7	14,9	-18,6
Магазин 23	-28,3	6,0	-1,6	-12,1	3,0	-0,8	35,1	-8,1	15,1	-3,6
Магазин 24	-9,3	9,5	4,9	-6,8	7,5	3,7	19,1	-4,7	14,1	-3,9
Магазин 25	12,7	18,1	72,1	3,0	2,8	9,1	6,2	53,5	0,9	6,4
Магазин 26	12,1	-15,1	-9,1	8,4	-11,3	-8,2	-27,1	6,3	-19,5	3,2
Магазин 27	62,5	113,5	41,2	71,2	79,9	13,1	50,1	-72,1	8,8	-65,1
Магазин 28	-76,1	48,1	358,1	-7,9	3,5	19,0	124,3	310,1	12,2	15,6
Магазин 29	-12,3	3,5	-41,5	-13,0	3,2	-44,5	16,0	-44,8	16,2	-47,7
Магазин 30	14,0	17,1	12,1	10,5	13,5	8,8	3,8	-5,6	3,1	-4,4
<i>Група 3</i>	<i>6,0</i>	<i>227,6</i>	<i>471,9</i>	<i>104,7</i>	<i>146,6</i>	<i>36,9</i>	<i>229,4</i>	<i>237,3</i>	<i>43,3</i>	<i>-104,4</i>
Виборка	-5074,2	647,5	651,9	-19,2	167,2	-9,1	5707,6	1441,3	191,5	-135,3

Таблиця Б.6. Аналіз динаміки активів по групах вибіркової сукупності підприємств торгівлі м. Харкова

№ з/п	Активи, тис. грн.				Відхилення, тис. грн.			Темпи змін, %		
	на 1.01.15	на 1.01.16	на 1.01.17	на 1.01.18	16 від 15	17 від 16	18 від 17	16 / 15	17 / 16	18 / 17
Супермаркет 1	1363,5	3025,1	4558,1	4656,1	1663,2	1532,1	108,1	223,1	151,2	103,2
Супермаркет 2	3565,2	4016,2	4065,8	4416,1	454,0	50,1	349,2	113,1	102,2	109,1
Супермаркет 3	1332,1	1398,2	1299,1	1244,1	66,1	101,2	55,1	105,3	93,2	96,5
Супермаркет 4	1962,6	1845,0	1850,0	312,6	-118,1	-5,0	-1529,1	95,0	98,2	17,3
Супермаркет 5	11032,1	9478,1	50336,9	32075,5	-1555,7	40860,1	-18262,1	85,8	532,2	64,8
Супермаркет 6	1266,0	727601,0	4070,1	23480,1	6011,0	-3207,0	19411,1	576,3	55,8	578,1
<i>Група 1</i>	<i>20521,5</i>	<i>747363,6</i>	<i>66180,0</i>	<i>66184,5</i>	<i>6520,5</i>	<i>39331,5</i>	<i>132,3</i>	<i>1198,6</i>	<i>1032,8</i>	<i>969,0</i>
Гастроном 7	3414,1	3080,1	3972,1	5923,1	-335,1	891,1	1952,3	90,5	129,5	149,5
Гастроном 8	567,5	834,0	988,2	1502,2	268,5	155,2	515,2	148,1	119,1	153,1
Гастроном 9	476,1	410,1	375,2	310,2	-64,1	-35,6	-66,2	86,2	92,3	82,1
Гастроном 10	60,0	42,3	39,1	42,3	-17,1	-3,2	3,6	72,1	92,3	109,2
Гастроном 11	5522,1	4129,3	4720,1	3253,1	-1391,1	591,0	-1466,9	75,1	115,1	69,1
Гастроном 12	1152,1	1164,1	1045,5	1281,2	12,5	-120,1	237,1	101,1	89,2	121,1
Гастроном 13	13826,5	10525,1	13199,2	15961,2	-3304,1	2677,1	2762,1	77,1	125,1	120,2
Гастроном 14	1646,1	1562,3	1629,3	1639,1	-85,0	66,5	10,3	96,0	105,2	100,8
Гастроном 15	196,1	425,1	540,1	1287,9	228,2	116,3	747,5	218,2	128,5	238,5
Гастроном 16	8745,9	8060,2	7085,6	4736,2	-676,2	-982,1	-2350,0	93,2	88,8	66,9
Гастроном 17	2390,1	2398,2	2262,2	1715,2	8,2	-135,6	-550,2	100,3	95,4	76,9
Гастроном 18	160,1	199,2	225,2	586,2	39,5	25,1	365,2	126,3	115,2	265,3
<i>Група 2</i>	<i>38156,7</i>	<i>32830,0</i>	<i>36081,8</i>	<i>38237,9</i>	<i>-5315,8</i>	<i>3245,7</i>	<i>2160,0</i>	<i>1284,2</i>	<i>1295,7</i>	<i>1552,7</i>
Магазин 19	42,0	82,1	117,0	114,1	40,5	35,1	-2,3	199,0	141,2	98,1
Магазин 20	53,1	59,1	75,1	63,2	4,8	17,1	-13,1	110,1	128,1	84,1
Магазин 21	167,1	183,1	167,1	155,6	17,0	-17,1	-12,1	110,1	92,3	94,0
Магазин 22	38,1	35,1	33,8	35,1	-2,5	-2,6	0,7	94,1	92,3	102,8
Магазин 23	248,1	214,0	212,1	198,1	-34,1	-3,1	-14,1	87,1	98,5	91,2
Магазин 24	148,1	126,4	123,5	136,8	-22,1	-4,5	13,5	85,9	96,8	111,1
Магазин 25	635,1	645,0	725,1	871,2	872,1	11,2	78,5	147,2	102,2	120,1
Магазин 26	119,1	156,8	124,5	110,9	38,5	-32,1	-15,4	132,1	79,1	88,9
Магазин 27	78,0	102,1	182,1	484,0	24,5	82,2	300,5	131,6	182,3	265,1
Магазин 28	1052,8	899,1	1932,1	2048,1	-153,1	1034,5	117,2	86,2	215,2	107,0
Магазин 29	99,5	93,3	122,1	61,3	-6,8	30,2	-60,9	93,1	132,4	51,2
Магазин 30	125,5	120,1	131,2	121,3	-4,5	9,8	-9,7	98,6	109,1	92,1
<i>Група 3</i>	<i>2806,5</i>	<i>2716,2</i>	<i>3945,7</i>	<i>4399,7</i>	<i>774,3</i>	<i>1160,7</i>	<i>382,8</i>	<i>1375,1</i>	<i>1469,5</i>	<i>1305,7</i>
Виборка	61484,7	782909,8	106207,5	108822,1	1979,0	43737,9	2675,1	3857,9	3798,0	3827,4

Додаток В. Ранжування бізнес-процесів підприємства торгівлі за методом аналізу ієрархій Т. Сааті

Таблиця В. 1. Матриця парних порівнянь бізнес-процесів (прості дроби)

БП	БП 1	БП 2	БП 3	БП 4	БП 5	БП 6	БП 7	БП 8	БП 9	БП 10	БП 11	БП 12	БП 13	БП 14	БП 15	БП 16	БП 17	БП 18	БП 19	БП 20	БП 21	БП 22	БП 23	БП 24	БП 25	БП 26
БП 1	1	5/1	4/1	5/1	5/1	2/1	5/1	7/1	4/1	3/1	7/1	7/1	3/1	4/1	3/1	3/1	3/1	1/2	1/2	3/1	4/1	5/1	3/1	3/1	5/1	5/1
БП 2	1/5	1	3/1	1/2	1/2	1/5	1/3	3/1	3/1	2/1	4/1	4/1	1/3	3/1	1/2	1/2	1/4	1/5	1/5	1/4	3/1	3/1	1/3	1/4	2/1	3/1
БП 3	1/4	1/3	1	2/1	2/1	1/4	2/1	2/1	1/3	1/3	3/1	3/1	1/3	3/1	2/1	3/1	1/3	1/3	1/5	1/3	3/1	3/1	3/1	1/2	3/1	1/3
БП 4	1/5	2/1	1/2	1	1	1/5	2/1	3/1	1/3	1/3	3/1	4/1	1/3	3/1	1/2	2/1	1/3	1/4	1/5	1/4	2/1	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3
БП 5	1/5	2/1	1/2	1	1	1/3	3/1	3/1	1/3	1/3	3/1	4/1	1/3	3/1	1/2	2/1	1/3	1/4	1/5	1/4	3/1	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3
БП 6	1/2	5/1	4/1	4/1	4/1	1	5/1	5/1	4/1	4/1	5/1	5/1	3/1	4/1	3/1	4/1	4/1	2/1	2/1	4/1	5/1	5/1	4/1	3/1	4/1	5/1
БП 7	1/5	3/1	1/2	1/2	1/3	1/5	1	2/1	1/3	1/3	2/1	2/1	1/3	2/1	1/3	1/2	1/3	1/3	1/5	1/3	1/2	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3
БП 8	1/7	1/3	1/2	1/3	1/3	1/5	1/2	1	1/3	1/3	1	1	1/3	3/1	1/3	1/2	1/4	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/4
БП 9	1/4	1/3	3/1	3/1	3/1	1/4	3/1	3/1	1	1	3/1	3/1	1/2	3/1	2/1	3/1	1/2	1/3	1/3	1/3	1/3	2/4	2/1	1/3	1/3	1/3
БП 10	1/3	1/2	3/1	3/1	3/1	1/4	3/1	3/1	1	1	3/1	3/1	1/2	3/1	2/1	3/1	1/2	1/3	1/3	1/2	1/3	3/1	3/1	1/3	3/1	3/1
БП 11	1/7	1/4	1/3	1/3	1/3	1/5	1/2	1	1/3	1/3	1	1	1/3	1/2	1/3	1/2	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/4	1/4	1/4	1/3
БП 12	1/7	1/4	1/3	1/4	1/4	1/5	1/2	1	1/3	1/3	1	1	1/3	1/2	1/3	1/2	1/5	1/6	1/6	1/3	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/3
БП 13	1/3	3/1	3/1	3/1	3/1	1/3	3/1	3/1	2/1	2/1	3/1	3/1	1	3/1	3/1	4/1	3/1	2/1	2/1	2/1	4/1	4/1	3/1	3/1	4/1	4/1
БП 14	1/4	1/3	1/3	1/3	1/3	1/4	1/2	1/3	2/1	1/3	2/1	2/1	1/3	1	1/3	1/2	1/4	1/4	1/4	1/2	1/3	1/4	1/3	1/4	1/4	1/3
БП 15	1/3	2/1	1/2	2/1	2/1	1/3	3/1	3/1	1/2	1/2	3/1	3/1	1/3	3/1	1	2/1	1/3	1/3	1/3	3/1	3/1	3/1	3/1	3/1	3/1	4/1
БП 16	1/3	2/1	1/3	1/2	1/2	1/4	2/1	2/1	1/3	1/3	2/1	2/1	1/3	2/1	1/2	1	1/3	1/4	3/1	3/1	3/1	3/1	3/1	3/1	2/1	4/1
БП 17	1/3	4/1	3/1	3/1	3/1	1/4	3/1	4/1	2/1	2/1	5/1	5/1	1/3	4/1	3/1	3/1	1	2/1	2/1	4/1	3/1	4/1	4/1	2/1	3/1	5/1
БП 18	2/1	5/1	3/1	4/1	4/1	1/2	3/1	5/1	3/1	3/1	5/1	6/1	1/2	4/1	3/1	4/1	1/2	1	1	4/1	3/1	4/1	4/1	4/1	4/1	6/1
БП 19	2/1	5/1	5/1	5/1	5/1	1/2	5/1	5/1	3/1	3/1	5/1	6/1	1/2	4/1	3/1	4/1	1/2	1	1	3/1	4/1	4/1	4/1	4/1	4/1	6/1
БП 20	1/3	4/1	3/1	4/1	4/1	1/4	3/1	3/1	3/1	2/1	3/1	3/1	1/2	2/1	1/3	1/3	1/4	1/4	1/3	1	3/1	1	2/1	1	3/1	3/1
БП 21	1/4	1/3	1/3	1/2	1/2	1/5	2/1	3/1	3/1	3/1	3/1	4/1	1/4	3/1	1/3	1/3	1/3	1/3	1/4	1/3	1	3/1	1/3	1/4	1/3	3/1
БП 22	1/5	1/3	1/3	3/1	3/1	1/5	3/1	3/1	1/2	1/3	3/1	4/1	1/4	4/1	1/3	1/3	1/4	1/4	1/4	1	1/3	1	1/3	1	1/3	1/3
БП 23	1/3	3/1	1/3	3/1	3/1	1/4	3/1	3/1	1/2	1/3	4/1	4/1	1/3	3/1	1/3	1/3	1/4	1/4	1/4	1/2	1/3	3/1	1	1/2	3/1	3/1
БП 24	1/3	4/1	2/1	3/1	3/1	1/3	3/1	3/1	3/1	3/1	4/1	4/1	1/3	4/1	1/3	1/3	1/2	1/4	1/4	1	4/1	1	2/1	1	3/1	4/1
БП 25	1/5	1/2	1/3	3/1	3/1	3/1	1/4	3/1	4/1	3/1	1/3	4/1	4/1	1/4	1/3	1/2	1/3	1/4	1/4	1/3	3/1	3/1	1/3	1/3	1	3/1
БП 26	1/5	1/3	3/1	3/1	3/1	1/5	3/1	3/1	3/1	1/3	3/1	3/1	1/4	3/1	1/4	1/4	1/5	1/6	1/6	1/3	1/3	3/1	1/3	1/4	1/3	1

Таблиця В. 2. Матриця парних порівнянь бізнес-процесів (десятичні дроби)

БП	БП 1	БП 2	БП 3	БП 4	БП 5	БП 6	БП 7	БП 8	БП 9	БП 10	БП 11	БП 12	БП 13	БП 14	БП 15	БП 16	БП 17	БП 18	БП 19	БП 20	БП 21	БП 22	БП 23	БП 24	БП 25	БП 26
БП 1	1	5	4	5	5	2	5	7	4	3	7	7	3	4	3	3	3	0,5	0,5	3	4	5	3	3	5	5
БП 2	0,2	1	3	0,5	0,5	0,2	0,33	3	3	2	4	4	0,33	3	0,5	0,5	0,25	0,2	0,2	0,25	3	3	0,33	0,25	2	3
БП 3	0,25	0,33	1	2	2	0,25	2	2	0,33	0,33	3	3	0,33	3	2	3	0,33	0,33	0,2	0,33	3	3	3	0,5	3	0,33
БП 4	0,2	2	0,5	1	1	0,2	2	3	0,33	0,33	3	4	0,33	3	0,5	2	0,33	0,25	0,2	0,25	2	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
БП 5	0,2	2	0,5	1	1	0,33	3	3	0,33	0,33	3	4	0,33	3	0,5	2	0,33	0,25	0,2	0,25	2	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
БП 6	0,5	5	4	4	4	1	5	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	2	2	4	5	5	4	3	4	5
БП 7	0,2	3	0,5	0,5	0,33	0,2	1	2	0,33	0,33	2	2	0,33	2	0,33	0,5	0,33	0,33	0,2	0,33	0,5	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
БП 8	0,14	0,33	0,5	0,33	0,33	0,2	0,5	1	0,33	0,33	1	1	0,33	3	0,33	0,5	0,25	0,2	0,2	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,25	0,33
БП 9	0,25	0,33	3	3	3	0,25	3	3	1	1	3	3	0,5	3	2	3	0,5	0,33	0,33	0,33	0,33	2	2	0,33	0,33	0,33
БП 10	0,33	0,5	3	3	3	0,25	3	3	1	1	3	3	0,5	3	2	3	0,5	0,33	0,33	0,5	0,33	3	3	0,33	3	3
БП 11	0,14	0,25	0,33	0,33	0,33	0,2	0,5	1	0,33	0,33	1	1	0,33	0,5	0,33	0,5	0,2	0,2	0,2	0,33	0,33	0,33	0,25	0,25	0,25	0,33
БП 12	0,14	0,25	0,33	0,25	0,25	0,2	0,5	1	0,33	0,33	1	1	0,33	0,5	0,33	0,5	0,2	0,17	0,17	0,33	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,33
БП 13	0,33	3	3	3	3	0,33	3	3	2	2	3	3	1	3	3	4	3	2	2	2	4	4	3	3	4	4
БП 14	0,25	0,33	0,33	0,33	0,33	0,25	0,5	0,33	2	0,33	2	2	0,33	1	0,33	0,5	0,25	0,25	0,25	0,5	0,33	0,25	0,33	0,25	0,25	0,33
БП 15	0,33	2	0,5	2	2	0,33	3	3	0,5	0,5	3	3	0,33	3	1	2	0,33	0,33	0,33	3	3	3	3	3	3	4
БП 16	0,33	2	0,33	0,5	0,5	0,25	2	2	0,33	0,33	2	2	0,33	2	0,5	1	0,33	0,5	0,25	3	3	3	3	3	2	4
БП 17	0,33	4	3	3	3	0,25	3	4	2	2	5	5	0,33	4	3	3	1	2	2	4	3	4	4	2	3	5
БП 18	2	5	3	4	4	0,5	3	5	3	3	5	6	0,5	4	3	4	0,5	1	1	4	3	4	4	4	4	6
БП 19	2	5	5	5	5	0,5	5	5	3	3	5	6	0,5	4	3	4	0,5	1	1	3	4	4	4	4	4	6
БП 20	0,33	4	3	4	4	0,25	3	3	3	2	3	3	0,5	2	0,33	0,3	0,25	0,25	0,33	1	3	1	2	1	3	3
БП 21	0,25	0,33	0,33	0,5	0,5	0,2	2	3	3	3	3	4	0,25	3	0,33	0,3	0,33	0,33	0,25	0,33	1	3	0,33	0,25	0,33	3
БП 22	0,2	0,33	0,33	3	3	0,2	3	3	0,5	0,33	3	4	0,25	4	0,33	0,3	0,25	0,25	0,25	1	0,33	1	0,33	1	0,33	0,33
БП 23	0,33	3	0,33	3	3	0,25	3	3	0,5	0,33	4	4	0,33	3	0,33	0,3	0,25	0,25	0,25	0,5	0,33	3	1	0,5	3	3
БП 24	0,33	4	2	3	3	0,33	3	3	3	3	4	4	0,33	4	0,33	0,3	0,5	0,25	0,25	1	4	1	2	1	3	4
БП 25	0,2	0,5	0,33	3	3	0,25	3	4	3	0,33	4	4	0,25	4	0,33	0,5	0,33	0,25	0,25	0,33	3	3	0,33	0,33	1	3
БП 26	0,2	0,33	3	3	3	0,2	3	3	3	0,33	3	3	0,25	3	0,25	0,2	0,2	0,17	0,17	0,33	0,33	3	0,33	0,25	0,33	1

Таблиця В. 3. Нормовані значення бізнес-процесів підприємства торгівлі

БП	БП1	БП 2	БП 3	БП 4	БП 5	БП 6	БП 7	БП 8	БП 9	БП 10	БП 11	БП 12	БП 13	БП 14	БП 15	БП 16	БП 17	БП 18	БП 19	БП 20	БП 21	БП 22	БП 23	БП 24	БП 25	БП 26	Сума	Норм. Знач	
БП 1	1	5	4	5	5	2	5	7	4	3	7	7	3	4	3	3	3	0,5	0,5	3	4	5	3	3	5	5	95	0,08	
БП 2	0,2	1	3	0,5	0,5	0,2	0,33	3	3	2	4	4	0,33	3	0,5	0,5	0,25	0,2	0,2	0,25	3	3	0,33	0,25	2	3	38,54	0,03	
БП 3	0,25	0,33	1	2	2	0,25	2	2	0,33	0,33	3	3	0,33	3	2	3	0,33	0,33	0,2	0,33	3	3	3	0,5	3	0,33	38,84	0,03	
БП 4	0,2	2	0,5	1	1	0,2	2	3	0,33	0,33	3	4	0,33	3	0,5	2	0,33	0,25	0,2	0,25	2	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	27,82	0,02	
БП 5	0,2	2	0,5	1	1	0,33	3	3	0,33	0,33	3	4	0,33	3	0,5	2	0,33	0,25	0,2	0,25	2	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	26,82	0,02	
БП 6	0,5	5	4	4	4	1	5	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	2	2	4	5	5	4	3	4	5	98,5	0,1	
БП 7	0,2	3	0,5	0,5	0,33	0,2	1	2	0,33	0,33	2	2	0,33	2	0,33	0,5	0,33	0,33	0,2	0,33	0,5	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	18,89	0,02	
БП 8	0,14	0,33	0,5	0,33	0,33	0,2	0,5	1	0,33	0,33	1	1	0,33	3	0,33	0,5	0,25	0,2	0,2	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,25	0,33	13,03	0,01
БП 9	0,25	0,33	3	3	3	0,25	3	3	1	1	3	3	0,5	3	2	3	0,5	0,33	0,33	0,33	0,33	2	2	0,33	0,33	0,33	39,14	0,03	
БП 10	0,33	0,5	3	3	3	0,25	3	3	1	1	3	3	0,5	3	2	3	0,5	0,33	0,33	0,5	0,33	3	3	0,33	3	3	46,9	0,04	
БП 11	0,14	0,25	0,33	0,33	0,33	0,2	0,5	1	0,33	0,33	1	1	0,33	0,5	0,33	0,5	0,2	0,2	0,2	0,33	0,33	0,33	0,25	0,25	0,25	0,33	10,07	0,01	
БП 12	0,14	0,25	0,33	0,25	0,25	0,2	0,5	1	0,33	0,33	1	1	0,33	0,5	0,33	0,5	0,2	0,17	0,17	0,33	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,33	9,69	0,01	
БП 13	0,33	3	3	3	3	0,33	3	3	2	2	3	3	1	3	3	4	3	2	2	2	4	4	3	3	4	4	70,66	0,07	
БП 14	0,25	0,33	0,33	0,33	0,33	0,25	0,5	0,33	2	0,33	2	2	0,33	1	0,33	0,5	0,25	0,25	0,25	0,5	0,33	0,25	0,33	0,25	0,25	0,33	12,46	0,01	
БП 15	0,33	2	0,5	2	2	0,33	3	3	0,5	0,5	3	3	0,33	3	1	2	0,33	0,33	0,33	3	3	3	3	3	3	4	49,48	0,04	
БП 16	0,33	2	0,33	0,5	0,5	0,25	2	2	0,33	0,33	2	2	0,33	2	0,5	1	0,33	0,5	0,25	3	3	3	3	3	2	4	38,23	0,03	
БП 17	0,33	4	3	3	3	0,25	3	4	2	2	5	5	0,33	4	3	3	1	2	2	4	3	4	4	2	3	5	74,91	0,06	
БП 18	2	5	3	4	4	0,5	3	5	3	3	5	6	0,5	4	3	4	0,5	1	1	4	3	4	4	4	4	6	86,5	0,08	
БП 19	2	5	5	5	5	0,5	5	5	3	3	5	6	0,5	4	3	4	0,5	1	1	3	4	4	4	4	4	6	92,5	0,08	
БП 20	0,33	4	3	4	4	0,25	3	3	3	2	3	3	0,5	2	0,33	0,3	0,25	0,25	0,33	1	3	1	2	1	3	3	50,57	0,04	
БП 21	0,25	0,33	0,33	0,5	0,5	0,2	2	3	3	3	3	4	0,25	3	0,33	0,3	0,33	0,33	0,25	0,33	1	3	0,33	0,25	0,33	3	36,17	0,03	
БП 22	0,2	0,33	0,33	3	3	0,2	3	3	0,5	0,33	3	4	0,25	4	0,33	0,3	0,25	0,25	0,25	1	0,33	1	0,33	1	0,33	0,33	30,87	0,02	
БП 23	0,33	3	0,33	3	3	0,25	3	3	0,5	0,33	4	4	0,33	3	0,33	0,3	0,25	0,25	0,25	0,5	0,33	3	1	0,5	3	3	40,31	0,03	
БП 24	0,33	4	2	3	3	0,33	3	3	3	3	4	4	0,33	4	0,33	0,3	0,5	0,25	0,25	1	4	1	2	1	3	4	54,65	0,04	
БП 25	0,2	0,5	0,33	3	3	0,25	3	4	3	0,33	4	4	0,25	4	0,33	0,5	0,33	0,25	0,25	0,33	3	3	0,33	0,33	1	3	42,51	0,03	
БП 26	0,2	0,33	3	3	3	0,2	3	3	3	0,33	3	3	0,25	3	0,25	0,2	0,2	0,17	0,17	0,33	0,33	3	0,33	0,25	0,33	1	34,92	0,03	
																										Сума	1177,98	1	

Додаток Д. Референтні моделі бізнес-процесів підприємств торгівлі

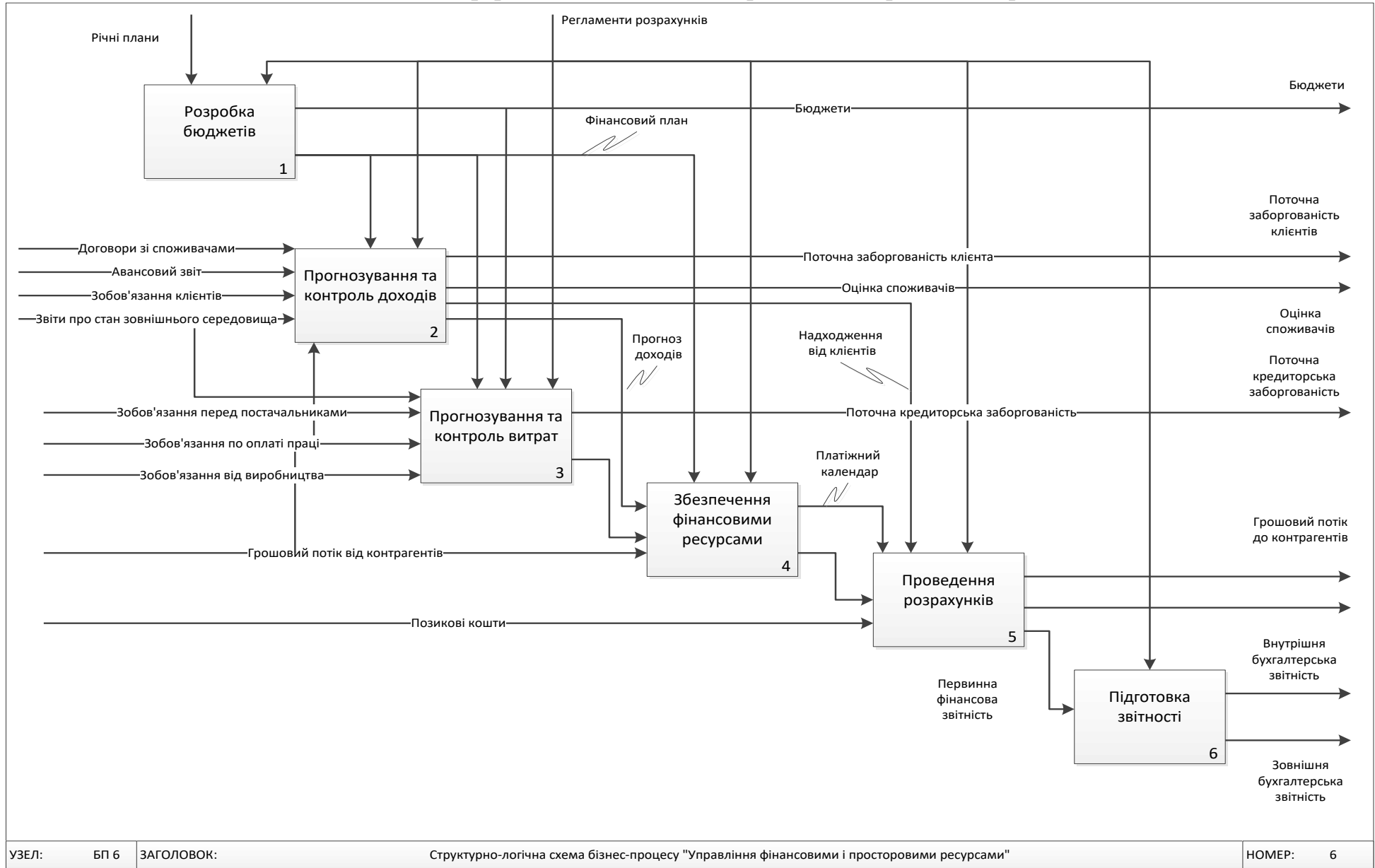


Рис. Д.1. Референтна модель бізнес-процесу «Управління фінансовими ресурсами»

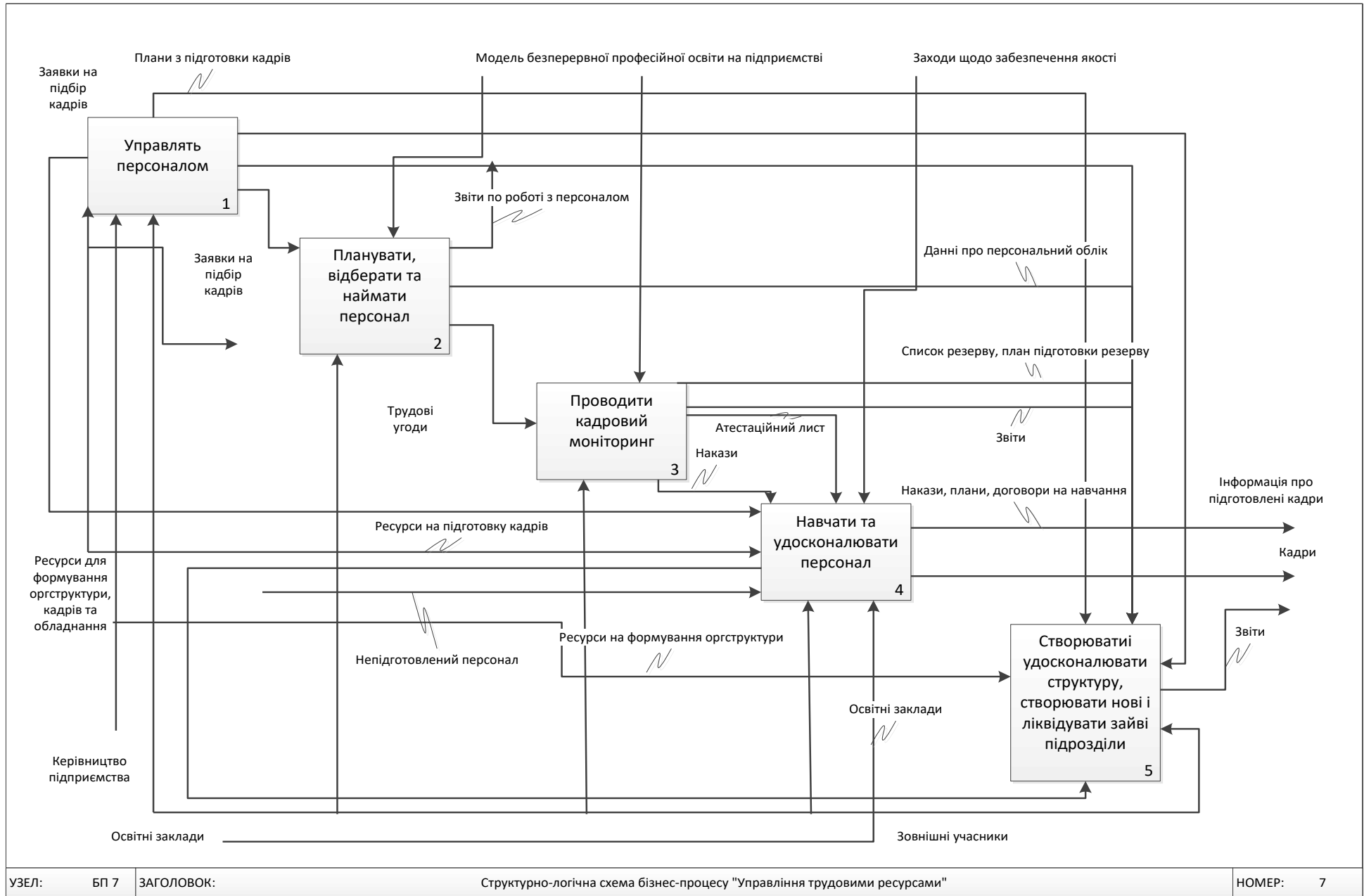
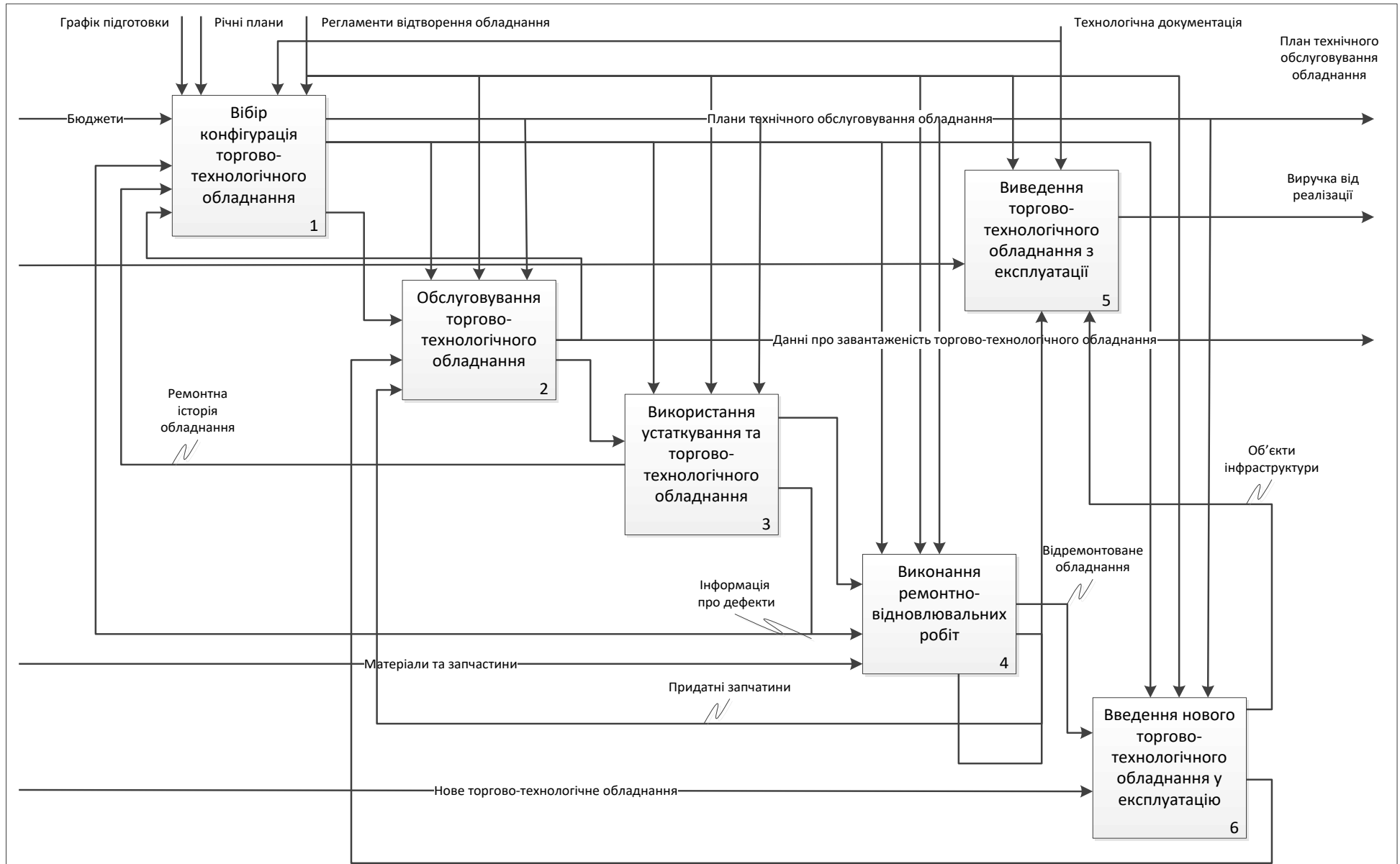


Рис. Д.2. Референтна модель бізнес-процесу «Управління трудовими ресурсами»



УЗЕЛ: БП 8 ЗАГОЛОВOK: Структурно-логічна схема бізнес-процесу "Управління матеріально-технічними ресурсами" НОМЕР: 8

Рис. Д.3. Референтна модель бізнес-процесу «Управління матеріально-технічними ресурсами»

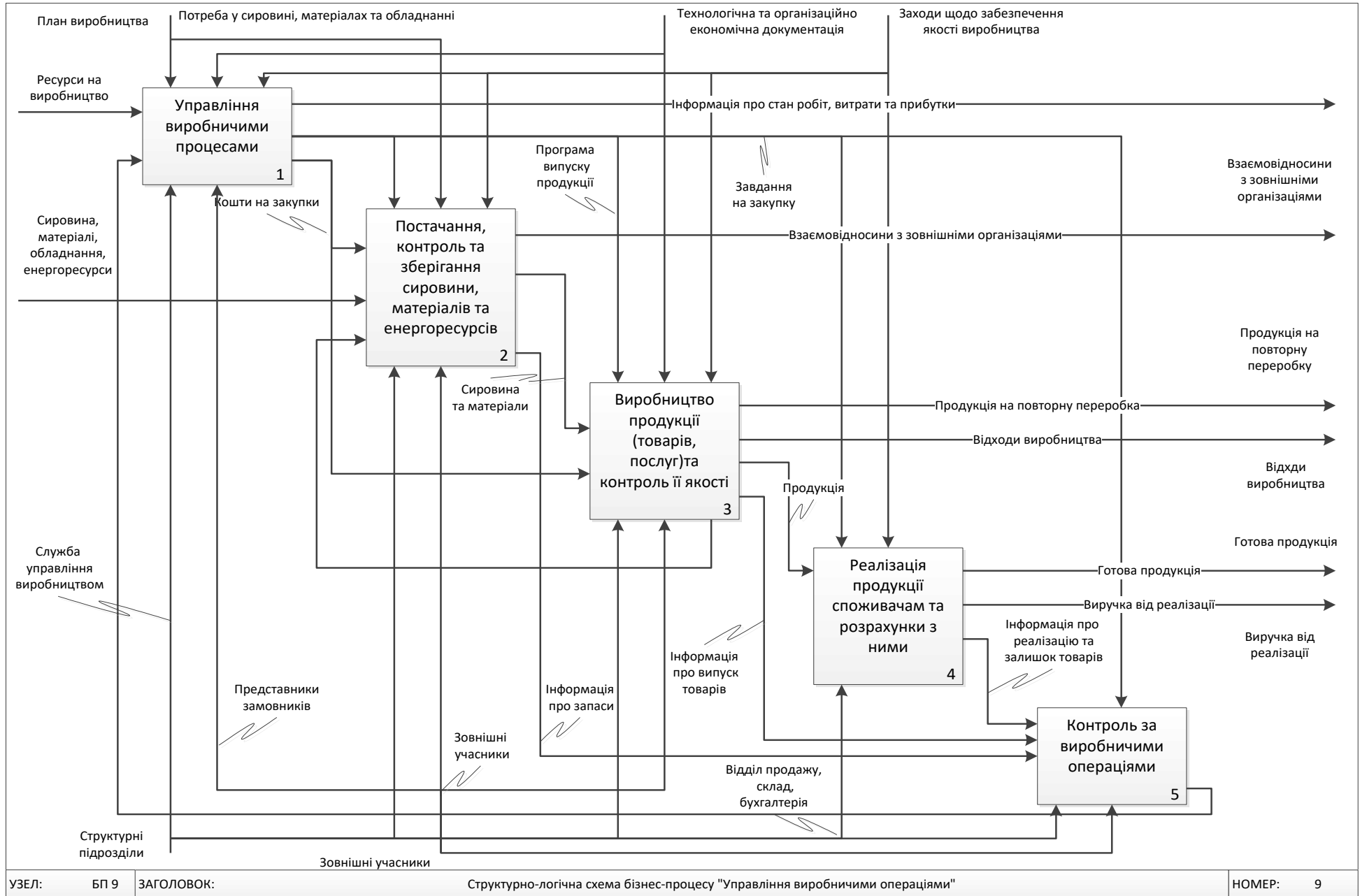


Рис. Д.4. Референтна модель бізнес-процесу «Управління технологічними операціями»

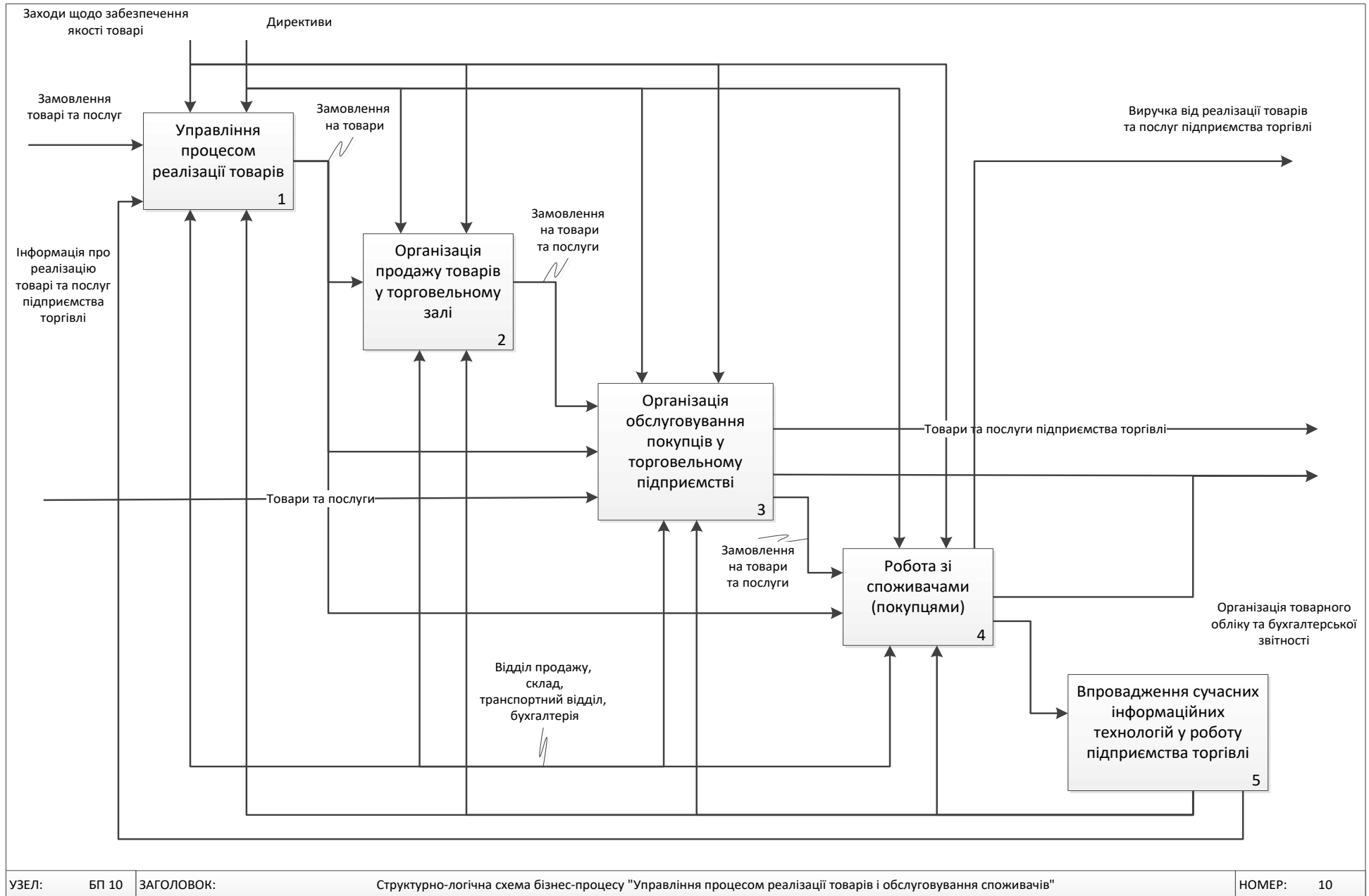


Рис. Д.5. Референтна модель бізнес-процесу «Управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів»

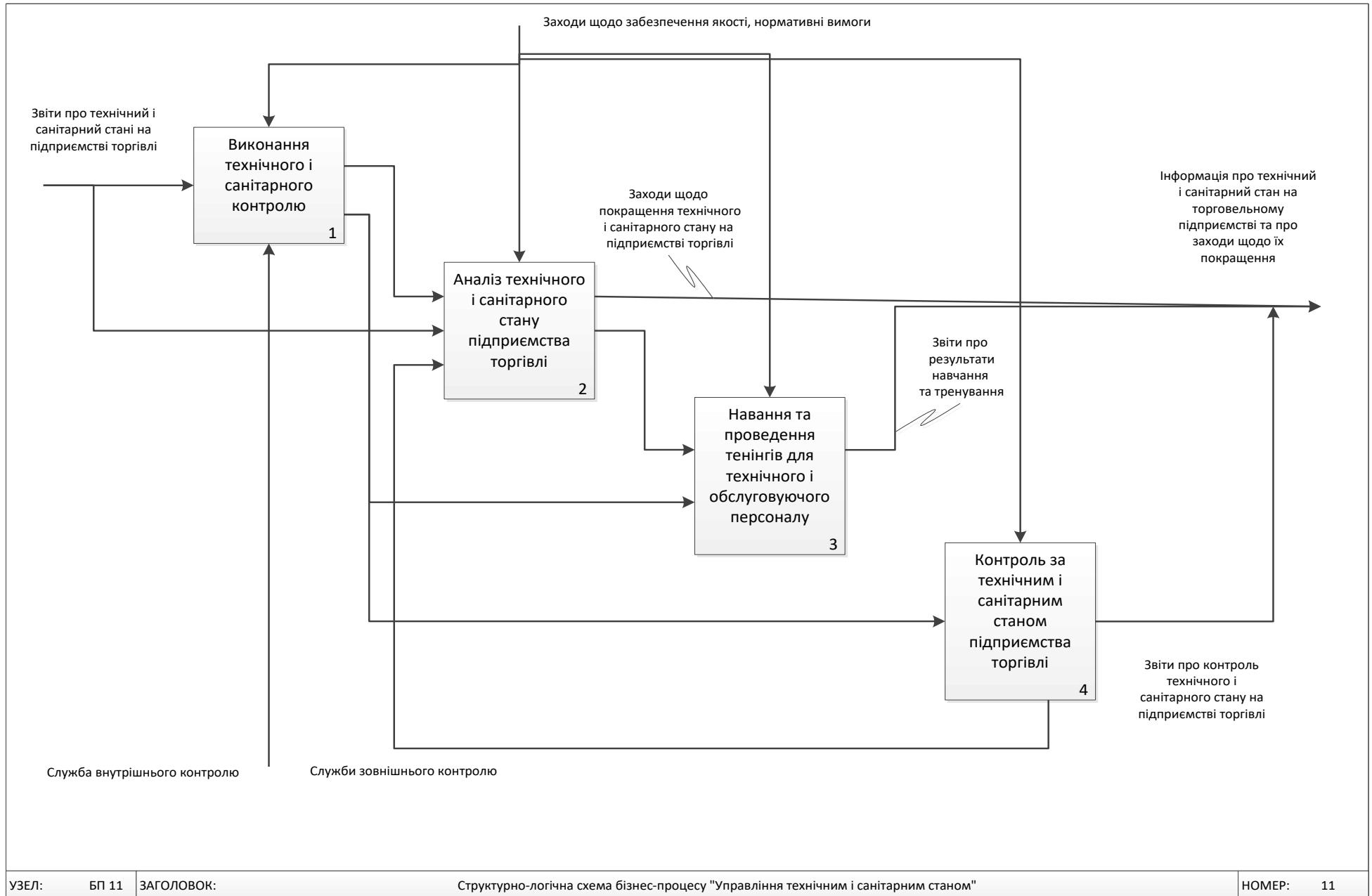
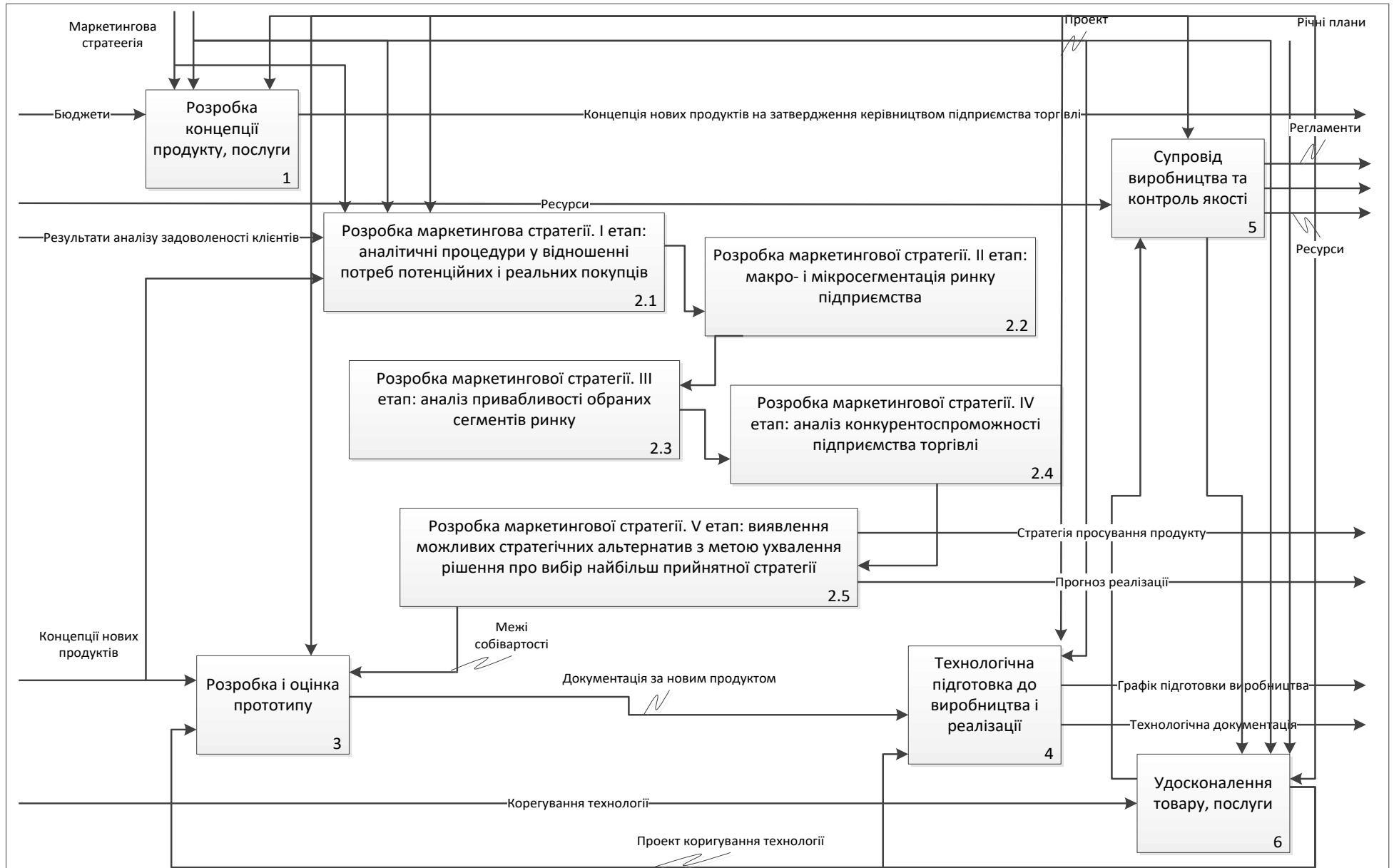
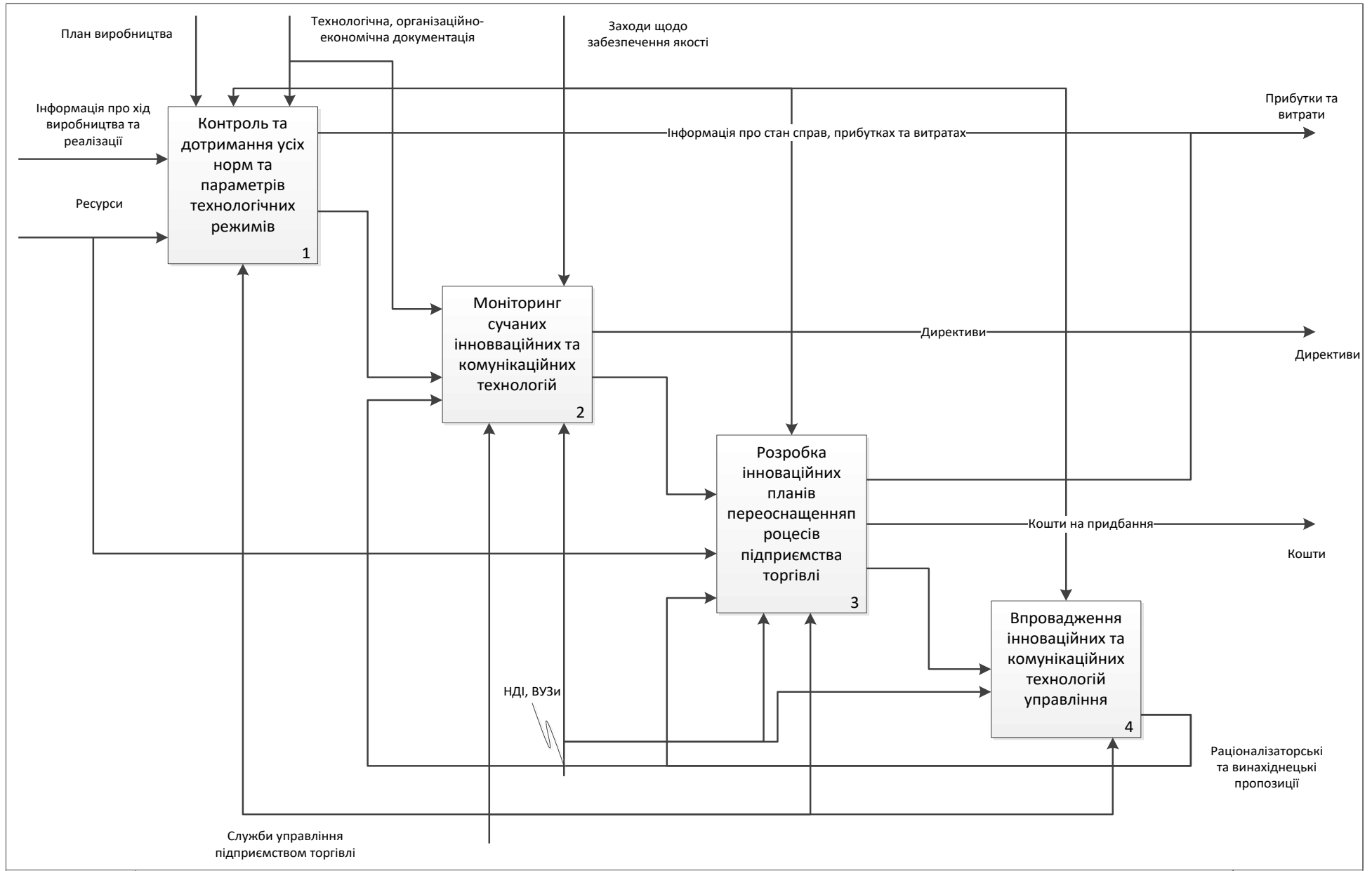


Рис. Д.6. Референтна модель бізнес-процесу «Управління технічним і санітарним станом»



УЗЕЛ: БП 12 ЗАГОЛОВOK: Структурно-логічна схема бізнес-процесу "Розробка маркетингової стратегії підприємства" НОМЕР: 12

Рис. Д.7. Референтна модель бізнес-процесу «Розробка маркетингової стратегії підприємства»



УЗЕЛ: БП 13 ЗАГОЛОВОК: Структурно-логічна схема бізнес-процесу "Впровадження інноваційних та комунікаційних технологій" НОМЕР: 13

Рис. Д.8. Референтна модель бізнес-процесу «Впровадження інноваційних та комунікаційних технологій»

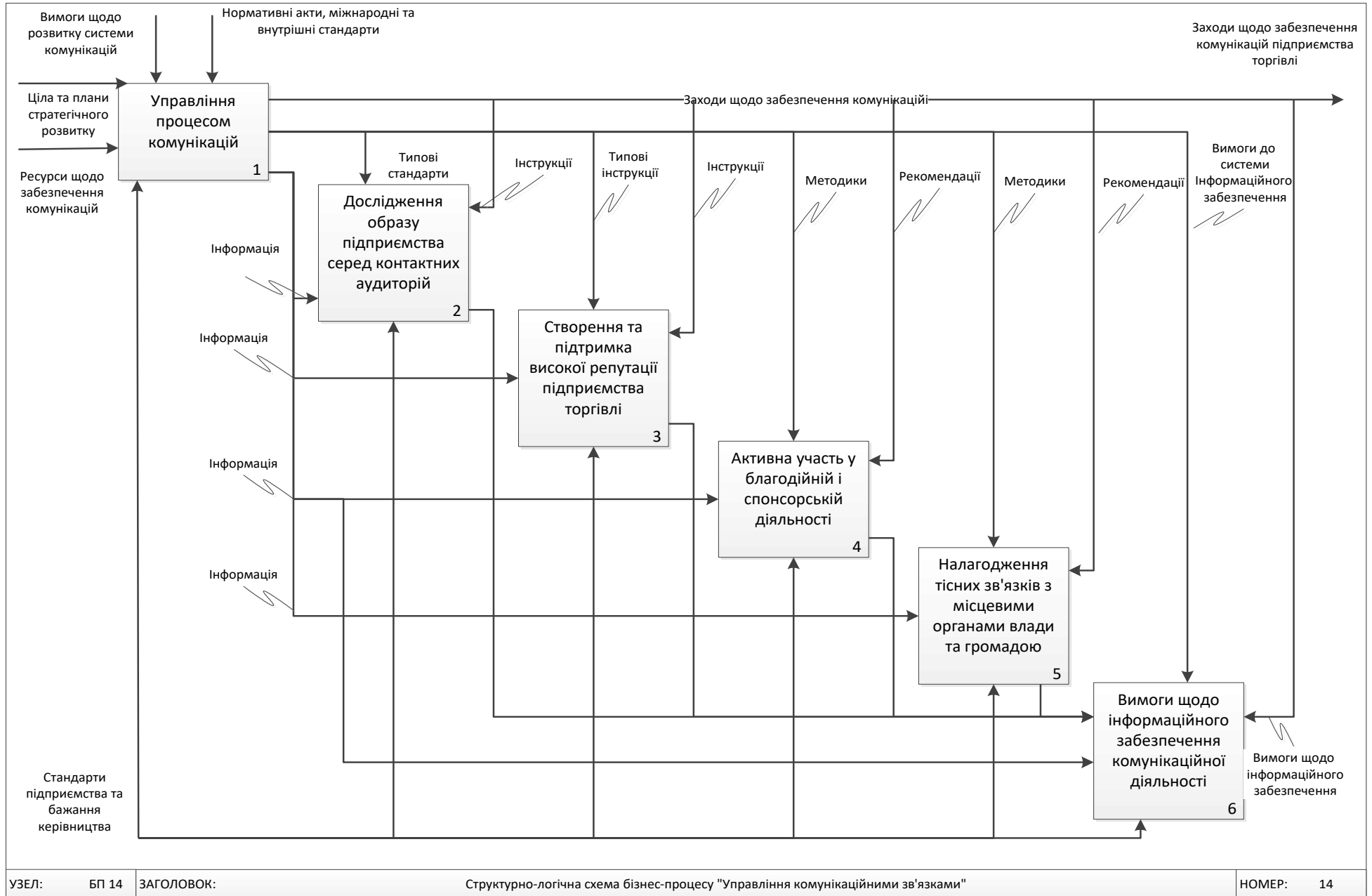


Рис. Д.9. Референтна модель бізнес-процесу «Управління комунікаційними зв'язками»

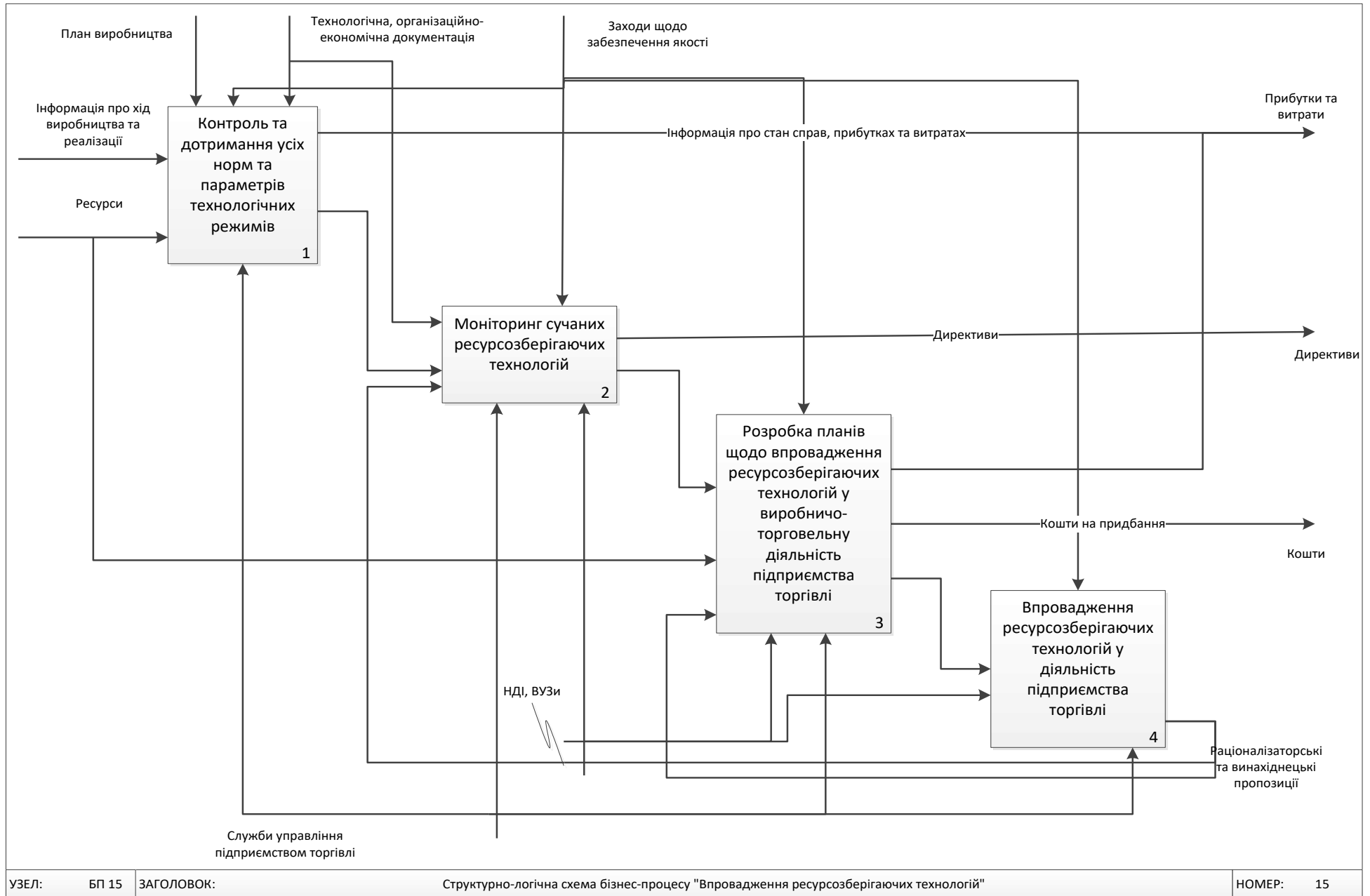


Рис. Д.10. Референтна модель бізнес-процесу «Впровадження ресурсозберігаючих та науковомістких технологій»

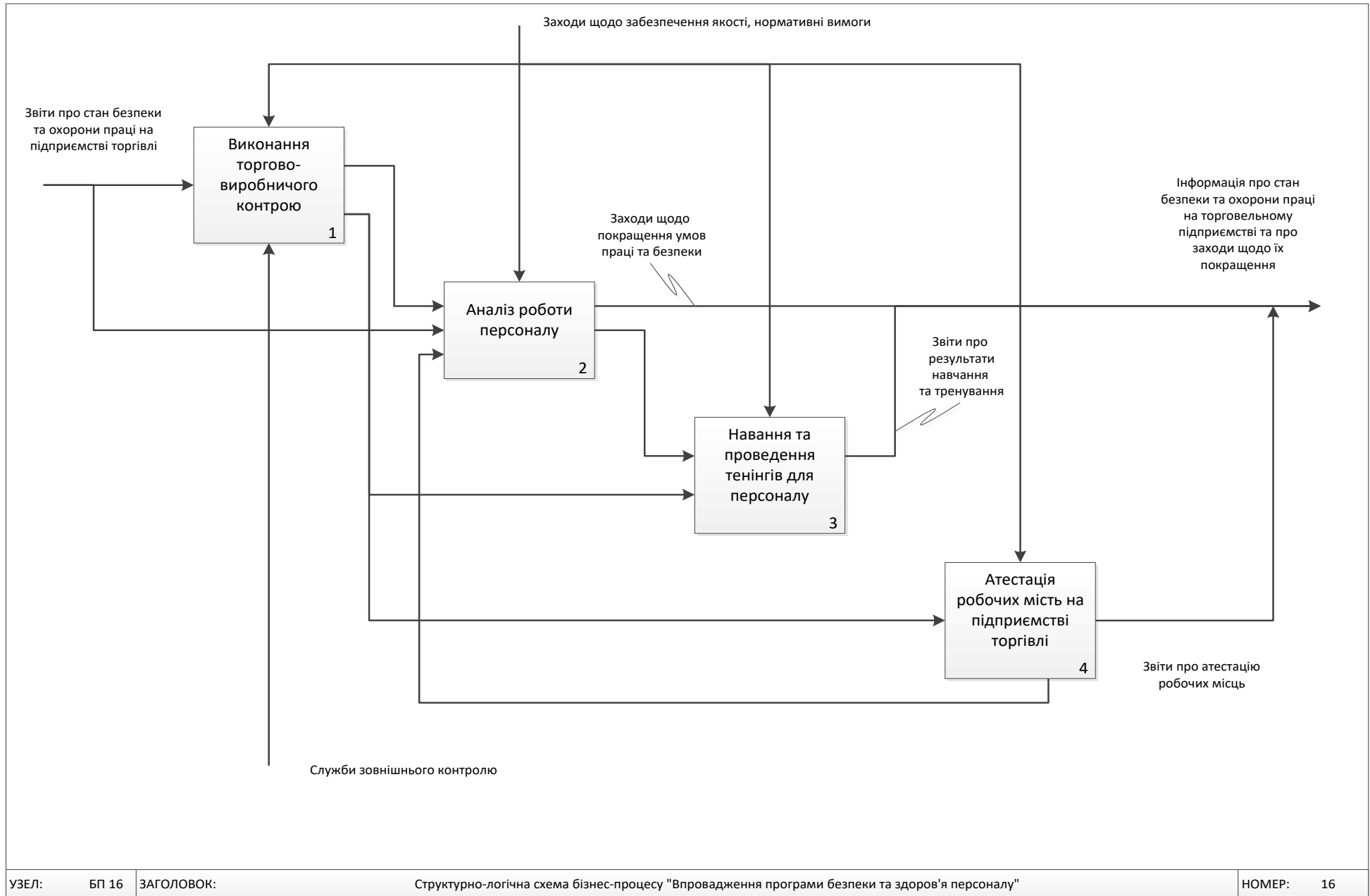


Рис. Д.11. Референтна модель бізнес-процесу «Впровадження програми розвитку навколишнього середовища, безпеки та здоров'я персоналу»

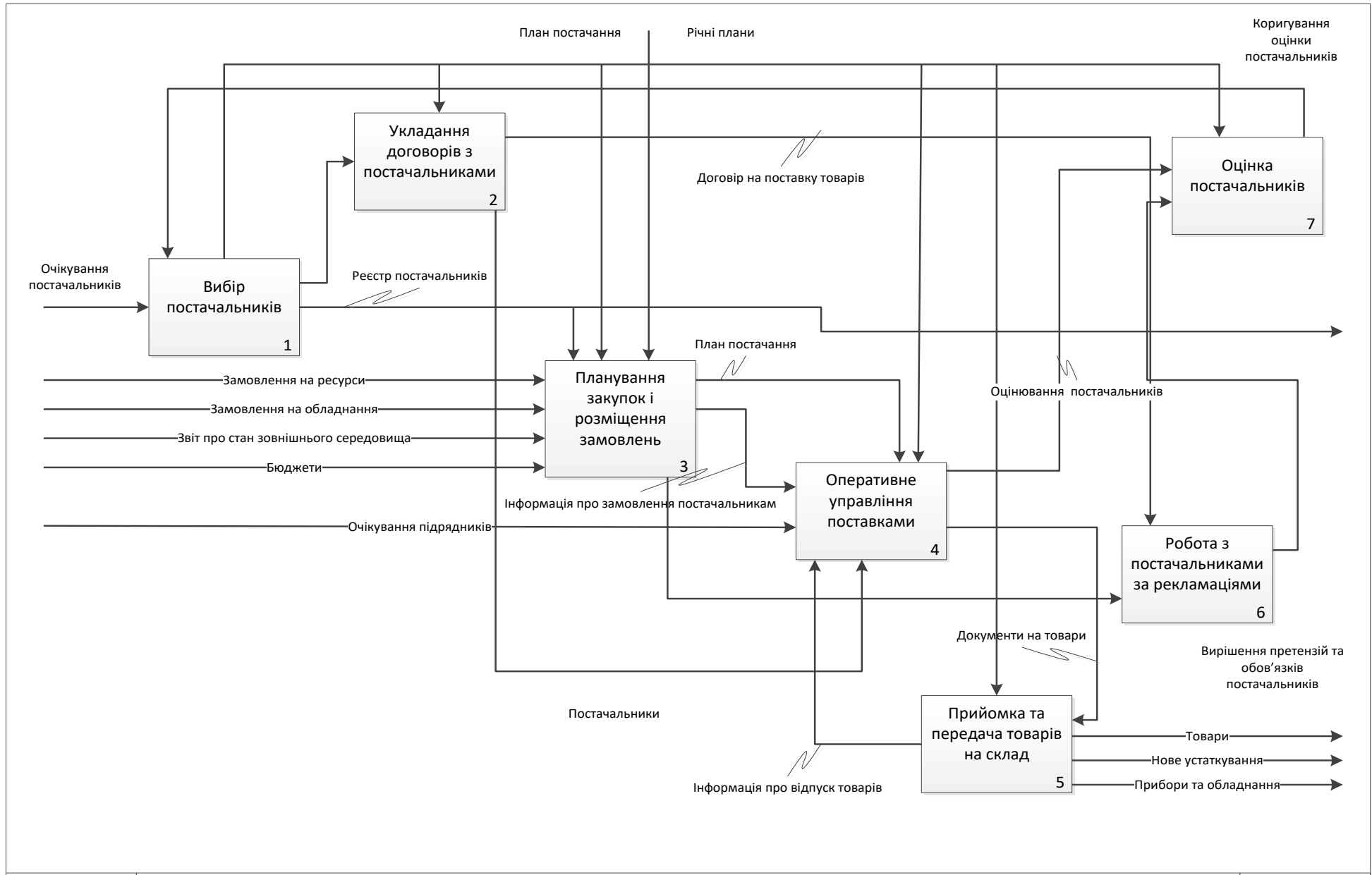


Рис. Д.12. Референтна модель бізнес-процесу «Управління закупівлями і логістика»

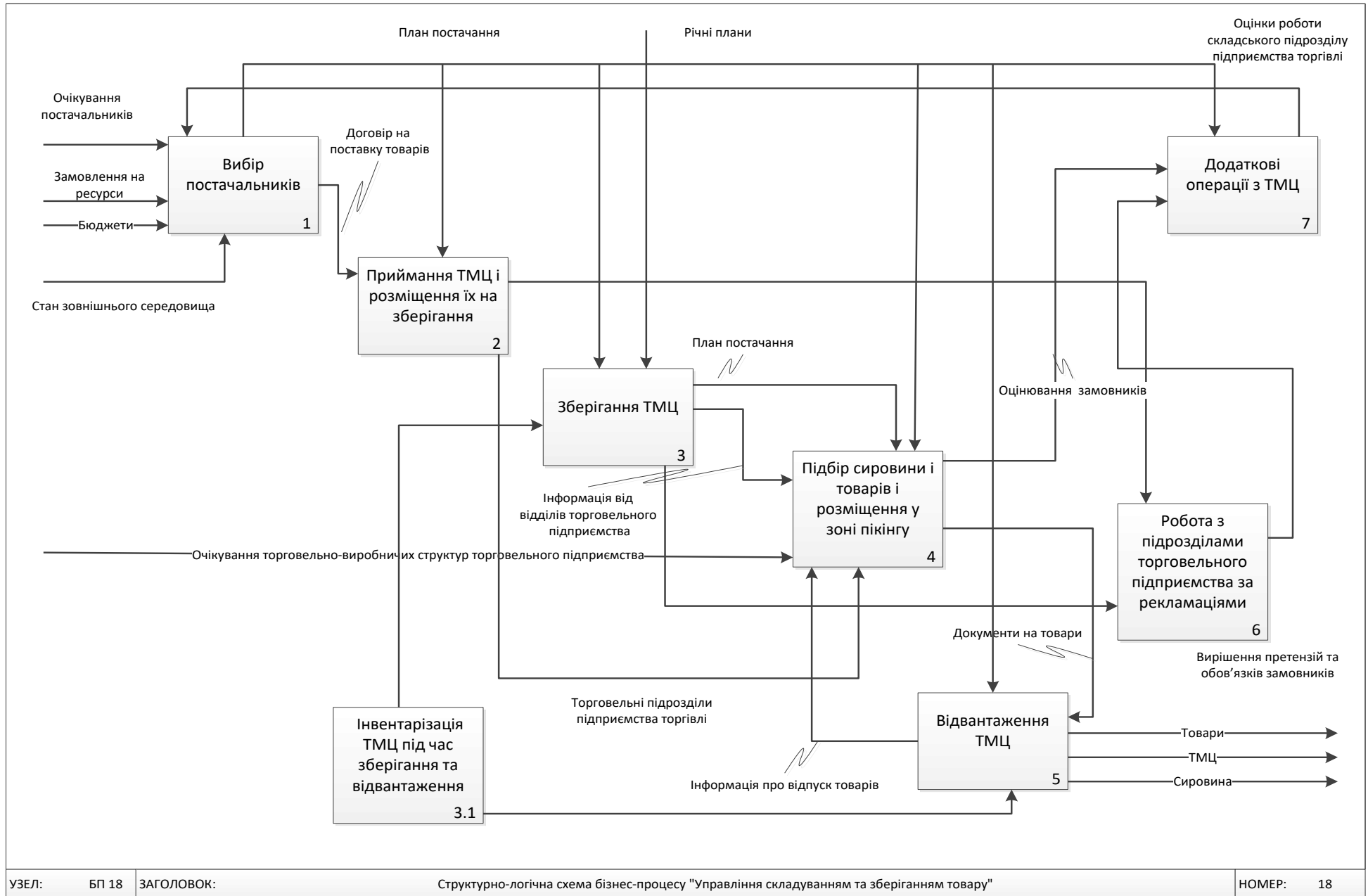


Рис. Д.13. Референтна модель бізнес-процесу «Управління складуванням та зберіганням товару»

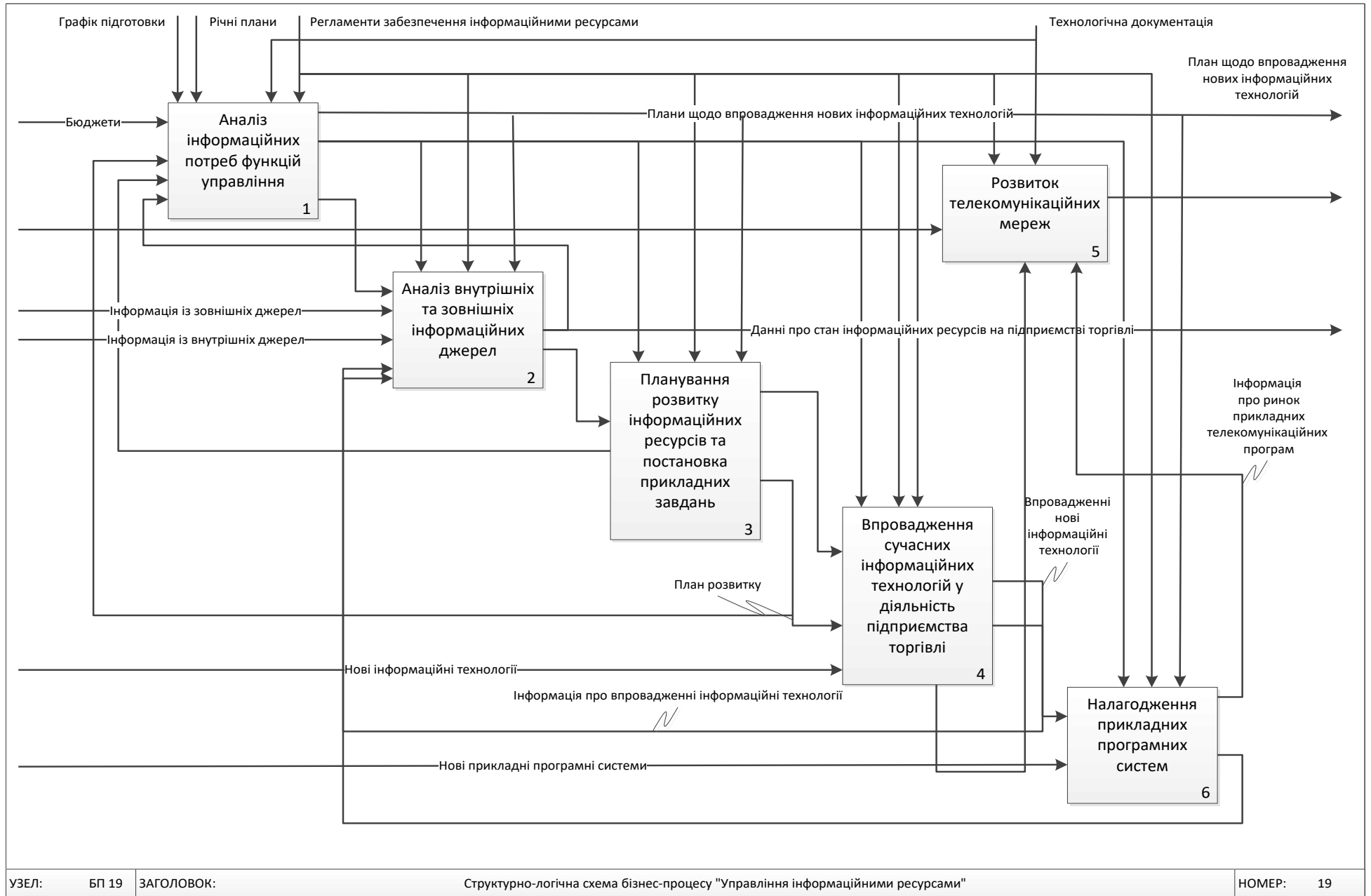


Рис. Д.14. Референтна модель бізнес-процесу «Управління інформаційними ресурсами»

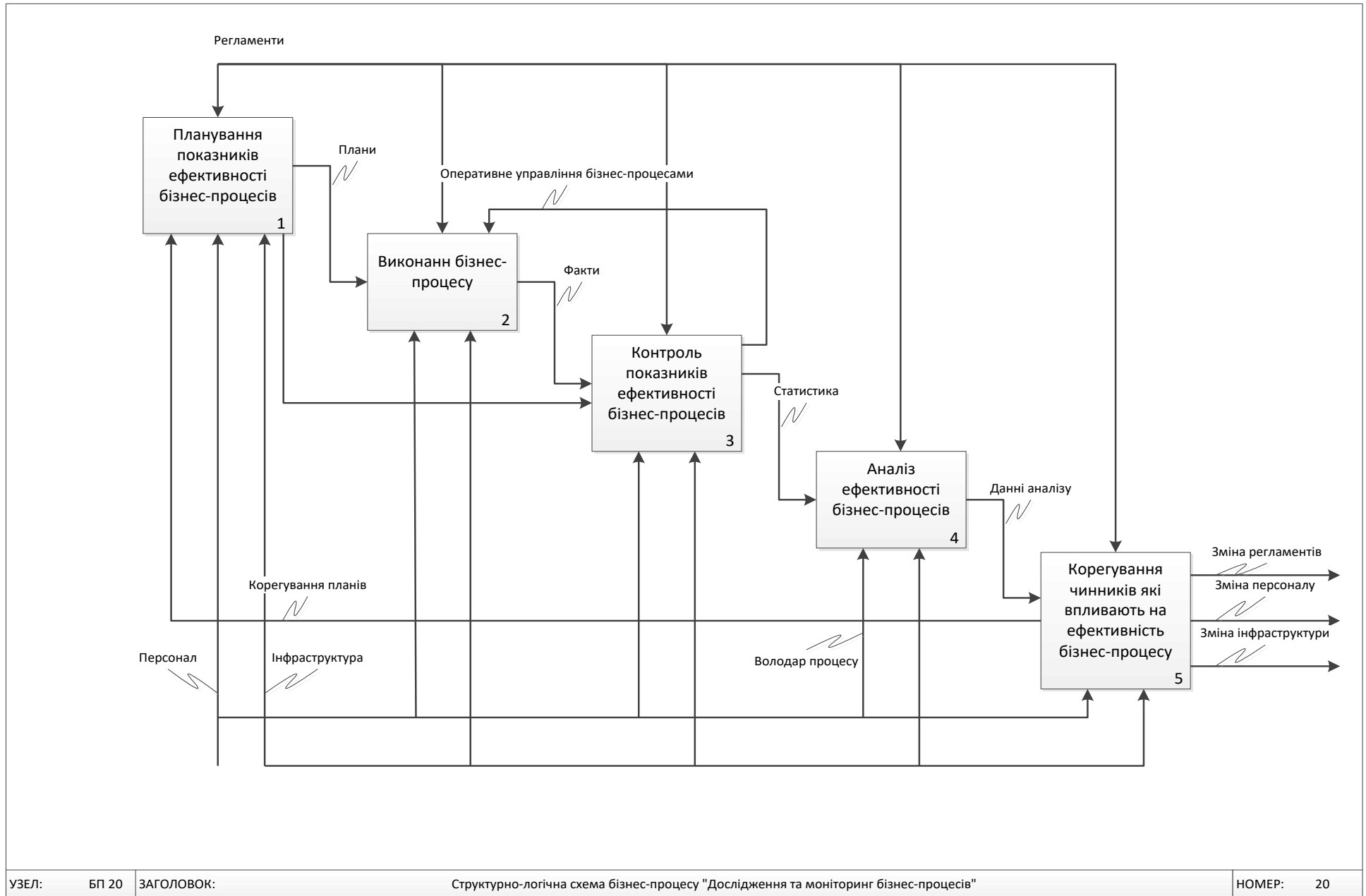


Рис. Д.15. Референтна модель бізнес-процесу «Дослідження та моніторинг бізнес-процесів»

**Додаток Ж. Сукупність бізнес-процесів підприємств торгівлі з розподілом на субпроцеси
(на прикладі ТОВ «Укр-Трейд»)**

Бізнес-процес № 1. Розробка стратегії розвитку підприємства продовольчої торгівлі

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
1. Розробка стратегії розвитку підприємства	1.1. Системний аналіз діяльності організації	1.1.1. Оцінка та вибір методик оцінки організації
		1.1.2. Аналіз макро- і мікросередовища організації
		1.1.3. Моніторинг основних конкурентів
	1.2. Розроблення стратегічних напрямів розвитку організації, забезпечення конкурентоспроможності	1.2.1. Формулювання місії організації
		1.2.2. Розробка стратегічних цілей функціонування організаційних систем
		1.2.3. Розробка стратегічних альтернатив розвитку організаційних систем
		1.2.4. Визначення стратегії конкурентної переваги
		1.2.5. Оцінка рівня ризику
		1.2.6. Вибір оптимальної стратегії
		1.2.7. Аналіз продуктивності праці
		1.2.8. Розробка заходів щодо підвищення продуктивності праці
	1.3. Планування та прогнозування діяльності організації (підрозділу)	1.3.1. Розробка бізнес-плану
		1.3.2. Аналіз і розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства
		1.3.3. Оцінка виробничо-економічного потенціалу підприємства
		1.3.4. Розрахунок довгострокового прогнозу та динаміки розвитку обсягів діяльності
		1.3.5. Фінансове планування діяльності
		1.3.6. Вибір форм організації виробництва товарів (послуг)
		1.3.7. Планування системи заходів по забезпеченню необхідної якості продукції
		1.3.8. Розрахунки цін на продукцію, формування цінової політики
		1.3.9. Оцінка інвестиційного портфелю підприємства
		1.3.10. Формування інвестиційного портфелю підприємства
		1.3.11. Формування програми соціального розвитку організації
	1.4. Планування потреби у ресурсах	1.4.1. Аналіз ефективності використання ресурсів
		1.4.2. Планування потреби у матеріальних ресурсах і визначення постачальників
		1.4.3. Планування потреби у фінансових ресурсах
		1.4.4. Планування потреби у трудових ресурсах
	1.5. Організація ділових контактів підприємства із зовнішнім середовищем	1.5.1. Організація співпраці із суб'єктами зовнішнього середовища
1.5.2. Встановлення ділових стосунків з іншими організаціями		
1.5.3. Підтримка ділових стосунків з іншими організаціями		
1.5.4. Розвиток ділових стосунків з іншими організаціями		
1.5.5. Захист інтересів підприємства у системі корпоративного бізнесу		

Бізнес-процес № 2. Організація системи управління підприємством продовольчої торгівлі

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
2. Організація системи управління підприємством	2.1. Планування особистої роботи	2.1.1. Аналіз використання робочого часу
		2.1.2. Планування особистої роботи
	2.2. Поєднання усіх видів ресурсів, колективна праця щодо досягнення місії	2.2.1. Організація структури ресурсів підприємства, підтримка їх балансу
		2.2.2. Розробка та впровадження раціональних форм організації виробництва та праці
		2.2.3. Забезпечення виконання основних операцій по перетворенню ресурсів у продукцію
		2.2.4. Координація організаційної системи
		2.2.5. Забезпечення безпеки та ризикозахищеності діяльності
	2.3. Організація та раціоналізація робочих місць	2.3.1. Оцінка й атестація робочих місць
		2.3.2. Розробка схем планування та організації робочих місць
		2.3.3. Впровадження передового досвіду оснащення робочих місць та їх обслуговування
		2.3.4. Створення ділянок, служб та підрозділів
	2.4. Організація процесів управління	2.4.1. Розподіл повноважень в структурі апарата управління організації
		2.4.2. Делегування повноважень
		2.4.3. Організація виконання функціонально пов'язаних дій та поєднання зусиль членів групи
	2.5. Прийняття управлінських рішень	2.5.1. Формування інформаційного забезпечення управління організацією
		2.5.2. Формулювання економічного поставлення задач
		2.5.3. Участь у розробці алгоритмів і програм
		2.5.4. Аналіз інформації
		2.5.5. Діагностика управлінської ситуації
		2.5.6. Розробка альтернативних варіантів рішень
2.5.7. Оцінка, обґрунтування і вибір оптимальної альтернативи		
2.6. Організація антикризового управління	2.6.1. Реконструкція портфелю фінансових інвестицій	
	2.6.2. Розробка форм реінвестування капіталу	
	2.6.3. Створення системи комунікацій, що відповідають кризовим ситуаціям	
	2.6.4. Розробка заходів з подолання криз у діяльності організації, впровадження санаційних заходів	

Продовження бизнес-процеса № 2. Організація системи управління підприємством продовольчої торгівлі

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
2. Організація системи управління підприємством	2.7. Розроблення раціональних форм організації управління	2.7.1. Аналіз діючих організаційних структур управління
		2.7.2. Формування центрів відповідальності
		2.7.3. Проектування організаційної структури управління
		2.7.4. Складання посадових інструкцій
		2.7.5. Складання положень про структурні підрозділи
		2.7.6. Вдосконалення організаційних та технологічних взаємозв'язків між підрозділами та службами підприємства, механізму їх координації
		2.7.7. Делегування повноважень, розподіл прав, відповідальності та обов'язків між виконавцями
	2.8. Раціональна організація управлінської праці	2.8.1. Аналіз витрат робочого часу, визначення пріоритетних видів діяльності
		2.8.2. Складання планів особистої роботи
		2.8.3. Організація управлінської праці
		2.8.4. Організація й обладнання робочого місця апарата управління
		2.8.5. Опрацювання фіксованої інформації, довідкової літератури, складання тексту доповіді, виступу, статей
		2.8.6. Підготовка наради (зборів)
		2.8.7. Проведення наради (зборів)
		2.8.8. Приймання відвідувачів
		2.8.9. Проведення ділових переговорів із закордонними партнерами
		2.8.10. Співпраця з секретарем
	2.9. Організація діловодства	2.9.1. Документальне оформлення управлінського рішення
		2.9.2. Ведення кореспонденції
		2.9.3. Розрахунки ефективності використання оргтехніки та потреби в ній
		2.9.4. Формування системи документів-регламентів, регулювання організаційних відносин
		2.9.5. Розгляд пошти, робота із заявами та скаргами громадян
		2.9.6. Розробка заходів по вдосконаленню системи документообороту
		2.9.7. Організація руху документів в організації
		2.9.8. Документальне оформлення процесів менеджменту персоналу
	2.10. Контроль виконання рішень	2.10.1. Контроль ефективності дій виконавців управлінських рішень.
2.10.2. Оцінка результатів виконання управлінських рішень		

Продовження бизнес-процеса № 2. Організація системи управління підприємством продовольчої торгівлі

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
	2.11. Оцінювання та контроль виконання рішень, підтримання виконавської дисципліни	2.11.1. Одночасний контроль кількох напрямів діяльності
		2.11.2. Формування механізму оцінки суб'єктів діяльності
		2.11.3. Здійснення процедур оцінювання результативності трудової діяльності
		2.11.4. Заохочування підлеглих до розвитку самоконтролю та самодисципліни

Бізнес-процес № 3. Аналіз ринку і потреб споживачів

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
3. Аналіз ринку і потреб споживачів	3.1. Прогнозування динаміки попиту	3.1.1. Розробка плану маркетингових досліджень
		3.1.2. Здійснення маркетингових досліджень
		3.1.3. Розробка варіантів цінової політики
		3.1.4. Аналіз основних кон'юнктуруотворюючих факторів потенційних ринків збуту, виявлення нових споживачів
		3.1.5. Визначення платоспроможного попиту населення, поведінки споживачів
		3.1.6. Розрахунок місткості ринку
		3.1.7. Прогноз попиту на продукцію

Бізнес-процес № 4. Розробка асортиментної політики та управління асортиментом

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
4. Розробка асортиментної політики	4.1. Формування оптимального асортименту продукції	4.1.1. Визначення позиції організації на ринку і вибір свого сегменту
		4.1.2. Формування програми виробництва (реалізації)
		4.1.3. Корегування відповідних змін обсягів, асортименту, сезонних цін
		4.1.4. Аналіз обсягу реалізації продукції на різні періоди
		4.1.5. Прогнозування обсягу реалізації продукції на різні періоди
		4.1.6. Планування обсягу реалізації продукції на різні періоди

Бізнес-процес № 5. Управління якістю продукції та послуг

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси	
5. Управління якістю продукції та послуг	5.1. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції	5.1.1. Організація розробки програми забезпечення якості продукції від проектування до експлуатації	
		5.1.2. Впровадження наукових методів управління якістю продукції	
		5.1.3. Формування банку стандартів, технічних умов	
		5.1.4. Організація порівняльно-аналітичного моніторингу споживчої якості продукції конкурентів	
		5.1.5. Дослідження реакції споживачів на якість продукції	
		5.1.6. Підготовка рекомендацій по введенню нових чи зміні існуючих вимог до якості	
	5.2. Забезпечення захисту прав споживачів	5.2.1. Підтримка на належному рівні якості продукції, захист споживача від дефектної продукції	
		5.2.2. Співпраця з державними та громадськими інституціями, які забезпечують захист прав споживачів	
	5.3. Контролювання якості продукції	5.3.1. Забезпечення контролю системи підтримки якості продукції	
		5.3.2. Вибір методів та визначення періодичності контролю якості продукції	
		5.3.3. Забезпечення проведення причинно-наслідкового аналізу рекламаций	

Бізнес-процес № 6. Управління фінансами і просторовими ресурсами

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
6. Управління фінансами ресурсами	6.1. Контроль усіх видів розрахунків	6.1.1. Створення автоматизованого банку даних та його актуалізація
		6.1.2. Формування первинної документації і підготовка її машинних носіїв комплексом машинних засобів
		6.1.3. Автоматизована обробка обліково-аналітичної інформації за програмами обліку, аналізу і контролю
	6.2. Звітування про діяльність	6.2.1. Видача даних за пріоритетами
		6.2.2. Складання бухгалтерської (фінансової) звітності та подання її за належністю
		6.2.3. Фінансовий аналіз господарської діяльності та видача даних споживачам
		6.2.4. Складання податкових декларацій та подання за належністю

Бізнес-процес № 7. Управління трудовими ресурсами

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
7. Управління трудовими ресурсами	7.1. Управління персоналом	7.1.1. Взаємодія з державними службами зайнятості
		7.1.2. Добір кадрів
		7.1.3. Наймання кадрів
		7.1.4. Проведення співбесід з претендентами, їх тестування
		7.1.5. Здійснення заходів щодо адаптації працівників
		7.1.6. Вибір методів оцінювання персоналу
		7.1.7. Розробка плану розвитку персоналу організації
		7.1.8. Формування резерву
		7.1.9. Проведення вивільнення кадрів організації (підрозділу)
		7.1.10. Проведення обліку кадрів на підприємстві,
		7.1.11. Розрахунок структури колективу та його чисельності
		7.1.12. Аналіз плинності кадрів
		7.1.13. Розробка та впровадження заходів щодо стабілізації колективу
		7.1.14. Забезпечення трудової, виробничої дисципліни
		7.1.15. Проведення виховної роботи в колективі
		7.1.16. Зміцнення кваліфікаційного потенціалу підрозділу (організації)
	7.2. Формування колективу та керівництво ним	7.2.1. Психолого-педагогічна характеристика особистості
		7.2.2. Формування складу колективу
		7.2.3. Підтримка кількісного співвідношення між працівниками
		7.2.4. Підтримка соціально-економічних відносин між членами трудового колективу
	7.3. Навчання підлеглих	7.3.1. Оцінка індивідуальних потреб працівників у навчанні
		7.3.2. Створення умов для навчання та розвитку
		7.3.3. Розробка проектів планів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів
		7.3.4. Забезпечення зацікавленості працівників у навчанні та підвищенні кваліфікації
		7.3.5. Участь в організації навчання на виробництві
		7.3.6. Добір викладачів та інструкторів
		7.3.7. Добір видів та форм навчання на підприємстві
7.3.8. Впровадження передових прийомів та інтенсивних технологій навчання		
7.3.9. Контроль систематичності і якості проведення занять, виконання навчальних планів і програм, аналіз якісних показників результатів навчання та його ефективності		

Продовження бізнес-процеса № 7. Управління трудовими ресурсами

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси	
7. Управління трудовими ресурсами	7.3. Навчання підлеглих	7.3.10. Складання кошторису витрат на розвиток кадрів	
		7.3.11. Контроль використання коштів на розвиток кадрів	
	7.4. Забезпечення соціального захисту працівників		7.4.1. Моніторинг чинного законодавства щодо соціальних гарантій працівникам
			7.4.2. Участь у розробці додаткових соціальних гарантій організації
			7.4.3. Проведення переговорів між роботодавцями та працівниками щодо укладання колективного договору
			7.4.5. Участь у підготовці колективного договору
			7.4.6. Укладання колективного договору
			7.4.7. Взаємодія з профспілками
	7.5. Розроблення ефективних систем мотивації та оплати праці		7.5.1. Узгодження інтересів працівників з інтересами організації
			7.5.2. Визначення потреб працівників
			7.5.3. Розробка і впровадження мотиваційних заходів
			7.5.4. Створення умов для трудової самореалізації співробітників
			7.5.5. Добір індивідуальних стимулів
			7.5.6. Визначення ефективності використання діючих форм і систем заробітної плати, матеріального стимулювання
			7.5.7. Підготовка пропозицій щодо удосконалення діючих форм і систем заробітної плати, матеріального стимулювання

Бізнес-процес № 8. Управління матеріально-технічними ресурсами

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
8. Управління матеріально-технічними ресурсами	8.1. Здійснення комерційної діяльності	8.1.1. Формування попиту на продукцію організації, здійснення маркетингової політики просування продукції на ринку
		8.1.2. Вивчення можливостей потенційних комерційних партнерів
		8.1.3. Аналіз ефективності господарських зв'язків
		8.1.4. Організація каналів реалізації продукції
		8.1.5. Визначення, розрахунки й аналіз комерційних ризиків
		8.1.6. Здійснення ринкового коригування цін
		8.1.7. Вибір маркетингових комунікацій
		8.1.8. Укладання угоди з постачальниками та споживачами
		8.1.9. Організація рекламної діяльності
		8.1.10. Організація стимулювання збуту
	8.2. Організація зовнішньоекономічної діяльності	8.2.1. Обґрунтування альтернативних стратегій зовнішньоекономічної діяльності і механізму їх реалізації
		8.2.2. Аналіз експортних можливостей організації та її імпорتنі потреби
		8.2.3. Вивчення можливостей потенційних закордонних партнерів
		8.2.4. Аналіз ефективності зовнішньоекономічних зв'язків
		8.2.5. Організація каналів реалізації продукції
		8.2.6. Організація каналів надходження ресурсів
		8.2.7. Укладання із закордонними постачальниками та споживачами
		8.2.8. Забезпечення реалізації угод
		8.2.9. Організація матеріально-технічного постачання
		8.2.10. Здійснення збутової діяльності на зовнішніх ринках
		8.2.11. Вивчення можливості закордонних партнерів, оцінка конкурентного статусу і потенціалу співвласників спільного підприємства
		8.2.12. Підготовка документів щодо створення спільних підприємств
		8.2.13. Контроль і аналіз зовнішньоекономічної діяльності організації
8.3. Співпраця з банками та іншими кредитно-фінансовими установами	8.3.1. Здійснення співпраці з банками, страховими компаніями та іншими кредитно-фінансовими установами	
	8.3.2. Забезпечення своєчасного виконання зобов'язань перед державним бюджетом	

Бізнес-процес № 9. Управління технологічними операціями

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
9. Управління в технологічними операціями	9.1. Узгоджене використання усіх видів ресурсів; регулювання технологічних процесів	9.1.1. Організація структури ресурсів підрозділу, підтримка їх балансу
		9.1.2. Розробка та впровадження раціональних форм організації виробництва та праці
		9.1.3. Забезпечення виконання основних операцій по перетворенню ресурсів у продукцію
		9.1.4. Координація виробничої системи
		9.1.5. Забезпечення безпеки та ризикозахищеності діяльності
		9.1.6. Оцінка й атестація робочих місць
		9.1.7. Розробка схем планування та організації робочих місць
		9.1.8. Впровадження передового досвіду оснащення робочих місць та їх обслуговування
		9.1.9. Створення ділянок
		9.1.10. Розподіл повноважень
		9.1.11. Делегування повноважень в підрозділах
		9.1.12. Організація виконання функціонально пов'язаних дій та поєднання зусиль членів групи

Бізнес-процес № 10. Управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
10. Управління обслуговуванням	10.1. Узгоджене використання усіх видів ресурсів; регулювання процесів обслуговування	10.1.1 Організація структури ресурсів підрозділу, підтримка їх балансу
		10.1.2. Розробка та впровадження раціональних форм організації обслуговування та праці
		10.1.3. Забезпечення виконання основних операцій по обслуговуванню
		10.1.4. Координація обслуговуючої системи
		10.1.5. Забезпечення безпеки та ризикозахищеності діяльності
		10.1.6. Оцінка й атестація робочих місць
		10.1.7. Розробка схем планування та організації робочих місць
		10.1.8. Впровадження передового досвіду оснащення робочих місць та їх обслуговування
		10.1.9. Розподіл повноважень
		10.1.10. Делегування повноважень в підрозділах
		10.1.11. Організація виконання функціонально пов'язаних дій та поєднання зусиль членів групи

Бізнес-процес № 11. Управління технічним і санітарним станом

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
11 Управління технічним і санітарним станом	11.1. Управління технічним станом	11.1.1. Захист будівель і конструкцій від руйнівних впливів
		11.1.2. Управління станом приміщень
		11.1.3. Управління робочим станом обладнання
	11.2. Управління санітарним станом	11.2.1. Управління системою опалення
		11.2.2. Управління системою вентиляції
		11.2.3. Управління системою водопостачання
		11.2.4. Управління системою каналізації
	11.3. Забезпечення дотримання норм природоохоронного законодавства	11.3.1. Контроль стану навколишнього середовища
		11.3.3. Захист довкілля від забруднення
		11.3.4. Впровадження ресурсозберігаючих заходів

Бізнес-процес № 12. Розробка маркетингової стратегії підприємства

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
12. Розробка маркетингової стратегії	12.1. Процес розробки маркетингової стратегії	12.1.1. Аналітичні процедури у відношенні потреб потенційних і реальних покупців
		12.1.2. Макро і мікро сегментація ринку підприємства
		12.1.3. Аналіз привабливості обраних сегментів ринку
		12.1.4. Аналіз конкурентоспроможності підприємства
		12.1.5. Виявлення можливих стратегічних альтернатив з метою ухвалення рішення про вибір найбільш прийнятної стратегії
	12.2. Управління маркетингом	12.2.1. Аналіз асортименту і обсягів виробництва
		12.2.2. Вивчення конкурентів
		12.2.3. Анкетне опитування споживачів
		12.2.4. Визначення організаційно-технічного рівня виробничої системи
		12.2.5. Аналіз макросередовища

Бізнес-процес № 13. Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
13. Впровадження інноваційних технологій	13.1. Розробка та впровадження нововведень	13.1.1. Аналіз ринкових тенденцій і змін макросередовища
		13.1.2. Розробка інновацій (нові технології та нова продукція)
		13.1.3. Розробка ідеї нових продуктів (товарів або послуг)
		13.1.4. Організація моніторингу інновацій
		13.1.5. Розрахунок потреби у інноваційних інвестиціях
		13.1.6. Розрахунок ефективності інноваційних проєктів
		13.1.7. Забезпечення впровадження інноваційних проєктів

Бізнес-процес № 14. Управління комунікаційними зв'язками

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
14. Управління комунікаційними зв'язками	14.1. Формування іміджу підприємства	14.1.1. Дослідження образу підприємства серед контактних аудиторій
		14.1.2. Створення та підтримання високої репутації підприємства
		14.1.3. Брати участь у благодійній та спонсорській діяльності
		14.1.4. Налагодження зв'язків з місцевими органами влади та громадою
		14.1.5. Налагодження зв'язків з засобами масової інформації

Бізнес-процес № 15. Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
15. Впровадження ресурсозберігаючих технологій	15.1. Розробка та впровадження ресурсозберігаючих технологій	15.1.1. Здійснення моніторингу ресурсозберігаючих технологій
		15.1.2. Розрахунок потреби у ресурсозберігаючих технологіях
		15.1.3. Впровадження ресурсозберігаючих технологій
		15.1.4. Розрахунок ефективності ресурсозберігаючих технологій
		15.1.5. Забезпечення впровадження ресурсозберігаючих технологій

Бізнес-процес № 16. Впровадження програми з безпеки та здоров'я персоналу

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
16. Впровадження програми з безпеки та здоров'я персоналу	16.1. Забезпечення охорони праці та техніки безпеки	16.1.1. Забезпечення дотримання правових норм, галузевих регламентуючих нормативів охорони праці
		16.1.2. Розробка заходів щодо покращання умов праці, запобігання професійним захворюванням і виробничому травматизму
		16.1.3. Інструктування підлеглих з техніки безпеки, забезпечення навчання персоналу з питань охорони праці, техніки безпеки
		16.1.4. Контроль наявності інструктивно-методичної документації з охорони праці та забезпечення нею кожного робочого місця
		16.1.5. Забезпечення попереднього контролю охорони праці та техніки безпеки
		16.1.5. Забезпечення остаточного контролю охорони праці та техніки безпеки

Бізнес-процес №17. Управління закупівлями і логістика

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
17. Управління закупівлями і логістика	17.1. Управління процесом постачання підприємства торгівлі	17.1.1. Визначення потреби у матеріальних ресурсах підприємства
		17.1.2. Аналіз можливих джерел постачання
		17.1.3. Визначення умови і ціни поставки товарів
		17.1.4. Підготовка і розміщення замовлення до постачальника
		17.1.5. Контроль виконання замовлення
		17.1.6. Отримання та контроль якості замовленого товару
		17.1.7. Обробка рахунків і сплата за товар

Бізнес-процес № 18. Управління складуванням та зберіганням товарів

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
18. Управління складуванням та зберіганням товарів	18.1. Управління процесом зберігання товарів на складі	18.1.1 Доставка товарів на склад
		18.1.2. Прийомка товарів і розміщення їх на зберігання
		18.1.3. Зберігання товарів на складі
		18.1.4. Створення відповідних умов зберігання товарів на складі
		18.1.5. Підбір товарів і їх розміщення у зоні пікінгу
		18.1.6. Інвентаризація товарів
		18.1.7. Відвантаження товарів зі складу

Бізнес-процес №. 19. Управління інформаційними ресурсами

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
19. Управління інформаційними ресурсами	19.1. Забезпечення впровадження інформаційних ресурсів на підприємство	19.1.1 Аналіз інформаційних потреб функції управління підприємством
		19.1.2. Аналіз внутрішніх і зовнішніх джерел інформації
		19.1.3. Постановка прикладних завдань
		19.1.4. Розвиток інформаційних апаратно-програмних комплексів
		19.1.5. Розвиток телекомунікаційних мереж
		19.1.6. Налагодження прикладних-програмних систем
		19.1.7. Планування розвитку інформаційних ресурсів на підприємстві

Бізнес-процес № 20. Дослідження та моніторинг бізнес-процесів

Бізнес-процес	Типове завдання	Бізнес-субпроцеси
20. Дослідження та моніторинг бізнес-процесів	20.1. Забезпечення моніторингу та удосконалення бізнес-процесів підприємства	20.1.1 Опис та регламентація бізнес-процесів підприємства
		20.1.2. Моніторинг стану бізнес-процесів на підприємстві
		20.1.3. Оперативне управління бізнес-процесами на підприємстві
		21.1.4. Підтримка стабільності протікання бізнес-процесів на підприємстві
		20.1.5. Підготовка та розвиток персоналу підприємства
		20.1.6. Залучення персоналу підприємства у цикл PDCA
		20.1.7. Удосконалення бізнес-процесів на основі циклу PDCA

Додаток 3. Код комп'ютерної програми Calculation

```

package dissertation;

import org.apache.commons.collections4.CollectionUtils;
import org.apache.poi.ss.usermodel.Cell;
import org.apache.poi.ss.usermodel.CellType;
import org.apache.poi.ss.usermodel.Row;
import org.apache.poi.ss.usermodel.Sheet;
import org.apache.poi.xssf.usermodel.XSSFWorkbook;

import java.io.File;
import java.io.FileInputStream;
import java.io.IOException;
import java.util.ArrayList;
import java.util.List;

public class Calculations {
    private static final String FILE_PATH =
"C:\\Users\\Александр\\Desktop\\Работа\\03.10.19\\Программа\\Tables.xlsx";
    private static final String COST = "Вартість :";
    private static final String COMPLEXITY = "Трудомісткість :";
    private static final String TOTAL_AMOUNT = "Загальна вартість :";

    private static void processData() throws IOException {
        XSSFWorkbook workbook = new XSSFWorkbook(new FileInputStream(new
File(Calculations.FILE_PATH)));
        List<Double> totalAmount = new ArrayList<>();
        for (int i = 0; i < workbook.getNumberOfSheets(); i++) {
            Sheet sheet = workbook.getSheetAt(i);
            List<List<Double>> data = new ArrayList<>();
            int j = 0;
            for (Row row : sheet) {
                data.add(j, new ArrayList<>());
                for (Cell cell : row) {
                    if (cell.getCellTypeEnum() == CellType.NUMERIC &&
cell.getNumericCellValue() != 0) {
                        data.get(j)
                            .add(cell.getNumericCellValue());
                    }
                }
                j++;
            }
            double cost = calculateCost(data);

```

```

        double complexity = calculateComplexity(data);
        totalAmount.add(cost);
        System.out.println(sheet.getSheetName());
        System.out.println(COMPLEXITY + complexity);
        System.out.println(COST + cost);
    }
    double total = totalAmount.stream()
        .mapToDouble(Double::doubleValue)
        .sum();
    System.out.println(TOTAL_AMOUNT + total);
    workbook.close();
}

private static double calculateComplexity(List<List<Double>> data) {
    List<Double> complexitiesList = new ArrayList<>();
    data.stream()
        .filter(CollectionUtils::isNotEmpty)
        .forEach(list ->
            complexitiesList.add(list.get(0)));
    return complexitiesList.stream()
        .mapToDouble(Double::doubleValue)
        .sum();
}

private static double calculateCost(List<List<Double>> data) {
    List<Double> costsList = new ArrayList<>();
    data.stream()
        .filter(CollectionUtils::isNotEmpty)
        .forEach(list ->
            costsList.add(list.stream()
                .reduce(1.0, (a, b) -> a * b)));
    return costsList.stream().mapToDouble(Double::doubleValue).sum();
}

public static void main(String[] args) throws IOException {
    processData();
}
}

```

Файл зависимостей (pom.xml)

```

<?xml version="1.0" encoding="UTF-8"?>
<project xmlns="http://maven.apache.org/POM/4.0.0"
    xmlns:xsi="http://www.w3.org/2001/XMLSchema-instance"
    xsi:schemaLocation="http://maven.apache.org/POM/4.0.0
http://maven.apache.org/xsd/maven-4.0.0.xsd">

```

```
<modelVersion>4.0.0</modelVersion>
<groupId>dissertation</groupId>
<artifactId>dissertation</artifactId>
<version>1.0-SNAPSHOT</version>
<build>
  <plugins>
    <plugin>
      <groupId>org.apache.maven.plugins</groupId>
      <artifactId>maven-compiler-plugin</artifactId>
      <configuration>
        <source>1.8</source>
        <target>1.8</target>
      </configuration>
    </plugin>
  </plugins>
</build>
<dependencies>
  <dependency>
    <groupId>org.apache.poi</groupId>
    <artifactId>poi-ooxml</artifactId>
    <version>${poi.version}</version>
  </dependency>
  <dependency>
    <groupId>org.jxls</groupId>
    <artifactId>jxls-jexcel</artifactId>
    <version>${jexcel.version}</version>
    <exclusions>
      <exclusion>
        <artifactId>commons-logging</artifactId>
        <groupId>commons-logging</groupId>
      </exclusion>
    </exclusions>
  </dependency>
  <dependency>
    <groupId>commons-collections</groupId>
    <artifactId>commons-collections</artifactId>
    <version>3.2.2</version>
  </dependency>
</dependencies>

<properties>
  <poi.version>3.15</poi.version>
  <jexcel.version>1.0.6</jexcel.version>
</properties>
</project>
```

Додаток К. Розрахунок вартості бізнес-процесів підприємства торгівлі

Таблиця К.1.

Зведена таблиця розрахунку поточної вартості бізнес-процесів підприємства торгівлі (на прикладі ТОВ «Укр-Трейд»)

	Бізнес-процеси підприємства торгівлі	Трудомісткість, T_i	Коефіцієнт складності, $K_{сi}$	Вартість робочого часу, грн. $V_{чi}$	Вартість бізнес-процесу, грн. $V_{БПi}$
1	Розробка стратегії розвитку підприємства	18	3	200	10800
2	Організація системи управління підприємством	21	3	200	12600
3	Аналіз ринку і потреб споживачів	18	2	200	7200
4	Розробка асортиментної політики та управління асортиментом	16	2	200	6400
5	Управління якістю продукції та послуг	18	2	200	7200
6	Управління фінансами і просторовими ресурсами	22	3	200	13200
7	Управління трудовими ресурсами	15	2	200	6000
8	Управління матеріально-технічними ресурсами	21	2	200	8400
9	Управління виробничими операціями	23	2	200	9200
10	Управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів	20	2	200	8000
11	Управління технічним і санітарним станом	12	2	200	4800
12	Розробка маркетингової стратегії підприємства	12	2	200	4800
13	Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління	18	3	200	10800
14	Управління комунікаційними зв'язками	12	2	200	4800
15	Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	18	3	200	10800
16	Впровадження програми з безпеки та здоров'я персоналу	10	2	200	4000
17	Управління закупівлями і логістика	18	3	200	10800
18	Управління складуванням та зберіганням товарів	16	2	200	6400
19	Управління інформаційними ресурсами	20	2	200	8000
20	Дослідження та моніторинг бізнес-процесів	22	3	200	13200
	Підсумкова вартість, ПВ	350	47	4000	167400

Таблиця К.2.

Зведена таблиця розрахунку поточної вартості бізнес-процесів підприємства торгівлі після проведення оптимізації (на прикладі ТОВ «Укр-Трейд»)

	Бізнес-процеси підприємства торгівлі	Трудомісткість, T_i	Коефіцієнт складності, Kc_i	Вартість робочого часу, грн. $Vч_i$	Вартість бізнес-процесу, грн. $V_{БП_i}$
1	Розробка стратегії розвитку підприємства	17	3	200	10200
2	Організація системи управління підприємством	20	3	200	12000
3	Аналіз ринку і потреб споживачів	17	2	200	6800
4	Розробка асортиментної політики та управління асортиментом	15	2	200	6000
5	Управління якістю продукції та послуг	17	2	200	6800
6	Управління фінансами і просторовими ресурсами	21	3	200	12600
7	Управління трудовими ресурсами	14	2	200	5600
8	Управління матеріально-технічними ресурсами	20	2	200	8000
9	Управління виробничими операціями	22	2	200	8800
10	Управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів	19	2	200	7600
11	Управління технічним і санітарним станом	11	2	200	4400
12	Розробка маркетингової стратегії підприємства	11	2	200	4400
13	Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління	17	3	200	10200
14	Управління комунікаційними зв'язками	11	2	200	4400
15	Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	17	3	200	10200
16	Впровадження програми з безпеки та здоров'я персоналу	10	2	200	4000
17	Управління закупівлями і логістика	17	3	200	10200
18	Управління складуванням та зберіганням товарів	15	2	200	6000
19	Управління інформаційними ресурсами	19	2	200	7600
20	Дослідження та моніторинг бізнес-процесів	20	3	200	12000
	Підсумкова вартість, ПВ	330	47	4000	157800

Додаток Л. Експертне опитування

Анкета

«Шановні колеги, просимо оцінити значимість наведених нижче техніко-економічних показників для оцінки сталого розвитку підприємства торгівлі. З цією метою в графі «ранг показника» ставиться значення даної групи показників (від 1 до 5). При цьому значення 1 присвоюється для найбільш значимого, на вашу думку показника, а значення 5 для найменш значимого.

У разі якщо ви вважаєте, що певна група показників не може охарактеризувати ступінь сталого розвитку підприємства торгівлі або характеризує його незначно, прохання у графі «ранг показника» поставити прочерк, зменшивши, таким чином, кількість груп показників що оцінюються.

Посада респондента:

Таблиця.

Ранжування показників сталого розвитку підприємств торгівлі

№ з/п	Група показників сталого розвитку підприємств торгівлі	Ранг показника
1	Показники рівня заробітної плати, соціальної захищеності працівників підприємств торгівлі (соціальна стійкість)	
2	Показники відновлення основних виробничих фондів підприємств торгівлі (технологічна стійкість)	
3	Показники рівня розвитку інформаційної системи підприємств торгівлі (інформаційна стійкість)	
4	Показники екологічної стійкості підприємств торгівлі	
5	Показники фінансової стійкості підприємств торгівлі	

Додаток М. Список публікацій



УКРАЇНА

ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ І МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

майдан Свободи 5, Держпром, 3 під., 8 пов., м. Харків, 61022, тел.: (057) 705-10-17, факс: 705-10-29
E-mail: uek@kharkivoda.gov.ua, код ЄДРПОУ 38157940

14.04.2020 № 01-28/2684
на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи
Ольшанського О.В. «Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі»,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, у
діяльність Департаменту економіки і міжнародних відносин
Харківської обласної державної адміністрації.

Формування сприятливого підприємницького середовища є одним із головних завдань діяльності Харківської обласної державної адміністрації. Науково-практична підтримка підприємницького сектору сприяє реалізації різних державних та регіональних програм підтримки та розвитку підприємництва.

Розроблені здобувачем у дисертаційній роботі методичні та практичні рекомендації щодо формування концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі з використанням системи функціонального моделювання та сукупності ІТ-технологій, підвищення результативності та ранжування бізнес-процесів підприємств торгівлі, системи моделювання бізнес-процесів підприємств торгівлі з використанням CASE-технологій на основі побудови структурно-логічних схем бізнес-процесів, оцінки і підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та механізму оптимізації бізнес-процесів підприємств торгівлі сприяють реалізації Програми сприяння розвитку малого та середнього підприємництва в Харківській області на 2016-2020 роки у частині інформаційно-маркетингової підтримки, зокрема забезпечення суб'єктів підприємництва відповідним методичним інструментарієм та надання консультаційних послуг практичного та методичного характеру, а також можуть бути застосовані під час реалізації цілі 3.3.5. Ресурсно-інформаційна підтримка розвитку малого та середнього підприємництва Стратегії розвитку Харківської області на 2021-2027 роки.

002622

Таким чином, отримані здобувачем науково-практичні результати дисертаційного дослідження можуть бути прийняті до практичного застосування при наданні консультаційних послуг з питань управління та розвитку підприємств торгівлі та забезпечення збалансованого економічного і соціального розвитку міста та регіону, ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів.

Довідка видана Ольшанському О.В. для надання у спеціалізовану вчену раду Д.64.008.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі.

Заступник директора Департаменту
економіки і міжнародних відносин –
начальник управління аналітики
прогнозування та міжнародних відносин



І. Коновалова

№2/12 від 02.12.2019 р.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження докторанта Харківського державного університету харчування та торгівлі Ольшанського О.В. за темою «Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі»

Дійсним актом керівництво мережевого підприємства торгівлі ТОВ «Укр-Трейд» підтверджує, що результати дисертаційної роботи Ольшанського О.В. за темою «Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність торгівельної мережі «КЛАСС».

Результати апробації розробленої автором методики розрахунку динамічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі, дозволили ТОВ «Укр-Трейд» провести оцінку режиму функціонування своєї фінансово-господарської системи. Отримані результати характеризують ступінь наближення системи до ідеалу і не залежить від попередніх показників. Це, свого роду, стратегічна оцінка, так як вона показує рівень досягнення стратегічних цілей економічного розвитку, закладених у динамічну модель еталонного режиму функціонування системи управління підприємством торгівлі.

Запропонований та апробований на підприємстві торгівлі методичний інструментарій щодо оцінки, підвищення результативності та ранжирування бізнес-процесів підприємств торгівлі на основі використання числової шкали Дж. Харрінгтона і методу аналізу ієрархій Т. Сааті дозволив здійснити оцінку результативності бізнес-процесів мережевого підприємства торгівлі ТОВ «Укр-Трейд». Запропонована методика дозволяє визначати рівні результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів і описувати виділені градації, що у підсумку, сприяє прийняттю адекватних і ефективних управлінських рішень.

Таким чином, позитивні результати апробації розроблених докторантом методичних підходів і рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства торгівлі підтвердили практичну цінність та значимість запропонованих розробок і використовуються керівництвом мережевого підприємства торгівлі як методичне забезпечення дій щодо своєї практичної діяльності.

Акт складений для представлення у спеціалізовану вчену раду Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).



№4/12 від 04.12.2019 р.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження докторанта Харківського державного університету харчування та торгівлі Ольшанського О.В. за темою «Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі»

Дійсним актом керівництво мережевого підприємства торгівлі ТОВ «ТК «Мега-Трейд» підтверджує, що результати дисертаційної роботи Ольшанського О.В. за темою «Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність торгівельної мережі «КЛАСС».

Результати апробації розробленої автором методики розрахунку динамічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі, дозволили ТОВ «ТК «Мега-Трейд» провести оцінку режиму функціонування своєї фінансово-господарської системи. Узагальнююча оцінка режиму функціонування фінансово-господарської системи підприємства торгівлі характеризує ступінь її наближення до ідеалу і не залежить від досягнутих у минулому результатів і показує рівень досягнення стратегічних цілей економічного розвитку, закладених у динамічну модель еталонного режиму функціонування системи управління мережевого підприємства торгівлі.

Запропонований та апробований на підприємстві методичний інструментарій дозволив здійснити оцінку результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі ТОВ «ТК «Мега-Трейд», що сприяє прийняттю адекватних управлінських рішень. Запропоновано використовувати шкалу Дж. Харрінгтона і метод аналізу ієрархій Т. Сааті для визначення рівня результативності бізнес-процесів мережевого підприємства торгівлі. Шкала Дж. Харрінгтона дозволяє визначити рівні результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів, які потрапляють у числові інтервали. Це дозволяє проводити оцінку бізнес-процесів підприємства торгівлі відповідно щодо внутрішнього, галузевого та світового рівнів.

Таким чином, позитивні результати апробації розроблених докторантом методичних підходів і рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства торгівлі підтвердили практичну цінність та значимість запропонованих розробок і використовуються керівництвом мережевого підприємства торгівлі ТОВ «ТК «Мега-Трейд» у своїй практичній діяльності.

Акт складений для надання у спеціалізовану вчену раду Д.64.008.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Директор
ТОВ «ТК «Мега-Трейд»»



№ 5 від 05.12.2019

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження докторанта кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі Ольшанського О.В. на тему: «Управління бізнес-процесами підприємств продовольчої торгівлі»

Дійсним актом керівництво ТОВ «ДІВІЯ ТРЕЙД» підтверджує, що результати дисертаційної роботи Ольшанського О.В. за темою «Управління бізнес-процесами підприємств продовольчої торгівлі» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність торговельного підприємства.

Результати апробації розробленої автором методики розрахунку динамічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі, дозволили ТОВ «ДІВІЯ ТРЕЙД» провести оцінку режиму функціонування своєї фінансово-господарської системи. Отримані результати характеризують ступінь наближення системи до ідеалу і не залежить від попередніх показників. Це, свого роду, стратегічна оцінка, так як вона показує рівень досягнення стратегічних цілей економічного розвитку, закладених у динамічну модель еталонного режиму функціонування системи управління підприємством торгівлі.

Запропонований та апробований на підприємстві методичний інструментарій дозволив здійснити оцінку результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі ТОВ «ДІВІЯ ТРЕЙД», що сприяє прийняттю адекватних управлінських рішень. Запропоновано використовувати шкалу Харрінгтона для визначення рівня результативності бізнес-процесів підприємства і їх ранжування. Шкала Харрінгтона дозволяє визначити рівні результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів, які потрапляють у числові інтервали. Це дозволяє проводити оцінку бізнес-процесів підприємства торгівлі відповідно щодо внутрішнього, галузевого та світового рівнів.

Таким чином, позитивні результати апробації розроблених докторантом методичних підходів і рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства торгівлі підтвердили практичну цінність та значимість запропонованих розробок і використовуються керівництвом підприємства як методичне забезпечення дій щодо своєї практичної діяльності.

Акт складений для представлення у спеціалізовану вчену раду Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Директор
ТОВ «ДІВІЯ ТРЕЙД»



**Довідка
№ 10 від 17.10.2019 р.**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження докторанта кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі Ольшанського О.В. на тему: «Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі»

Результати дослідження Ольшанського О.В. за темою дисертації «Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність торговельного підприємства ТОВ «МАГАЗИН №272 «Гастроном»».

За матеріалами дисертаційного дослідження впроваджено методичний інструментарій для визначення рівня результативності бізнес-процесів і їх ранжирування на основі використання числової шкали і методу аналізу ієрархій. У якості основи для інтерпретації показників була обрана, обґрунтована і модифікована вербально-числова шкала Харрінгтона, яка дозволяє визначати рівні результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів і описувати виділені градації. Для визначення вагових коефіцієнтів бізнес-процесів використаний метод аналізу ієрархій Т. Сааті, в основі якого лежать парні порівняння бізнес-процесів за дев'ятибальною шкалою;

Практичне застосування запропонованого дисертантом методу узгодження механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами підприємств торгівлі, дозволило провести узгодження елементів організаційно-економічного механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами торговельного підприємства ТОВ «МАГАЗИН №272 «Гастроном»». Запропонована система показників сталого розвитку прийнята у якості базового елемента механізму процесного управління підприємством торгівлі.

Таким чином, отримані докторантом науково-практичні результати дисертаційного дослідження прийняті до практичного застосування ТОВ «МАГАЗИН №272 «Гастроном»», а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

Довідку видано Ольшанському О.В. для надання у спеціалізовану вчену раду Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Директор
ТОВ «МАГАЗИН №272 «Гастроном»»



Оджубейська Т.Б.

УКРАЇНА
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО
“ТЕРЕМ”

місто Харків, проспект Льва Ландау, будинок 155-А
код ЄДРПОУ 31940911
п/р 26000060385375 відділення №1 ХГРУ АТ КБ Приватбанк МФО 351533
адреса для кореспонденції 61003, м.Харків, вул. Квітки Основ'янеко, 12
Тел. (057) 7546-546

АКТ

№ 17 від 19.11.2019 р.

про впровадження основних результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук докторанта кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі Ольшанського О.В. на тему: «Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі»

Дійсним актом підтверджуємо, що розробки докторанта кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі Ольшанського О.В. за темою дисертаційної роботи «Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі» відповідають стратегічним пріоритетам розвитку і впроваджені у діяльність торговельного підприємства ПП «Терем».

Результати апробації запропонованих докторантом критеріїв оцінки результативності бізнес-процесів підприємства відповідно до цілей бізнес-процесів і вимог споживачів, а також методики оцінки та підвищення результативності бізнес-процесів на основі визначення показників результативності бізнес-процесів і розробки заходів щодо підвищення результативності на основі бенчмаркінгу стали дієвим підґрунтям для визначення переліку стратегічних рішень торговельного підприємства

ПП «Терем» щодо підвищення результативності управління за ключовими напрямками. Оцінка результативності бізнес-процесів за цими критеріями, на відміну від існуючих, дозволяє виявляти проблемні місця і своєчасно приймати управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства торгівлі.

Отримані здобувачем науково-практичні результати дисертаційного дослідження щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства прийняті до практичного застосування у діяльність торговельного підприємства ПП «Терем», а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

Акт складений для представлення у спеціалізовану вчену раду Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), як підтвердження використання одержаних у дисертації Ольшанського О.В. результатів на практиці.

Директор
ПП «Терем»



С.Є. Верменик

Ф-4.2.0-05-00

Capsular®

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КАПСУЛАР»

пров. Залізничний, ¾, м. Дергачі, Харківська область, Україна, 62300

Код ЄДРПОУ 38128375

Тел./факс: +38(057) 780-62-29, +38(05763) 200-09, +38(05763) 206-36

www.capsular.com.ua E-mail: info@capsular.com.uaВих. № 205 «11» листопада 2019р.**Довідка**

про впровадження наукових розробок докторанта
Харківського державного університету харчування та торгівлі
Ольшанського Олександра Васильовича

Довідка видана здобувачеві наукового ступеня доктора економічних наук Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) про впровадження у практичну діяльність виробничо-торговельного підприємства ТОВ «КАПСУЛАР» запропонованих наукових розробок щодо оцінки та підвищення результативності бізнес-процесів підприємства.

У практичну діяльність ТОВ «КАПСУЛАР», запроваджено запропоновані здобувачем методичні рекомендації щодо:

- використання методичного інструментарію для визначення рівня результативності бізнес-процесів і їх ранжирування на основі використання числової шкали і методу аналізу ієрархій;
- впровадження методики проведення бенчмаркінгу на основі включення етапу по оцінці ефективності розроблених заходів щодо підвищення результативності бізнес-процесів підприємства.

Розроблена автором методика проведення бенчмаркінгу є вагомим внеском при запровадженні процесного управління на підприємстві. Управління підприємством на основі процесного підходу полягає у чіткому розподілі відповідальності, повноважень, взаємодії, ресурсів, інформації та оцінці результативності бізнес-процесів для прийняття адекватних управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку підприємства.

Отримані здобувачем науково-практичні результати дисертаційного дослідження щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства прийняті до практичного застосування у діяльність ТОВ «КАПСУЛАР», а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

Довідка видана для подання у Спеціалізовану вчену раду Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), як підтвердження використання одержаних у дисертації Ольшанського О.В. результатів на практиці.

Директор ТОВ «КАПСУЛАР»



О.Ю. Нагорний

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО
 «РАЙДЕР-ПРО»
 61001, м. Харків,
 вул. Лебединська 3, кв. 1
 IBAN UA573510050000026005048925000
 в АТ Укрсиббанк м. Харков
 ЄДРПОУ 32031396
 ПІН 320313920386
 Тел/факс: (057) 736-02-99



№ 22 від 14.11.2019 р.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження докторанта кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі Ольшанського О.В. на тему: «Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі».

Дійсним актом керівництво ПП «Райдер-Про» підтверджує, що результати дисертаційної роботи Ольшанського О.В. за темою «Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність торговельно-виробничого підприємства.

Результати апробації запропонованої докторантом системи функціональних моделей бізнес-процесів підприємств торгівлі з використанням CASE-технологій стали дієвим підґрунтям для визначення переліку необхідних завдань ПП «Райдер-Про» щодо удосконалення управління підприємства за стратегічними напрямками. Запропонована сукупність функціональних моделей прийнята ПП «Райдер-Про» у якості типової функціональної моделі бізнес-процесів торговельно-виробничого підприємства. Отримані здобувачем науково-практичні результати дисертаційного дослідження щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства прийняті до практичного застосування у діяльність торговельно-виробничого ПП «Райдер-Про», а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

Акт складений для представлення у спеціалізовану вчену раду Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), як підтвердження використання одержаних у дисертації результатів на практиці.

Директор
 ПП «Райдер-Про»



Білокіз Р.І.

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ДІАМІР»

СДРПОУ 37579284. 61174, м. Харків, пр. Перемоги, 73-б, кв. 51.
р/р UA64 315405 00000 26004052330886 ПАТ «Приватбанк»

№ 12 від 09.10.2019 р.

Довідка

*про впровадження наукових розробок докторанта
Харківського державного університету харчування та торгівлі
Ольшанського Олександра Васильовича*

Довідка видана здобувачеві наукового ступеня доктора економічних наук Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) про впровадження у практичну діяльність підприємства ПП «ДІАМІР» запропонованих наукових розробок щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства.

У практичну діяльність ПП «ДІАМІР», запроваджено запропоновані здобувачем методичні рекомендації щодо:

- використання методичного інструментарію для удосконалення алгоритму оцінки управління бізнес-процесами підприємства;
- впровадження методики розрахунку динамічної моделі сталого розвитку підприємства.

Розроблена автором методика розрахунку динамічної моделі сталого розвитку підприємства, дозволили ПП «ДІАМІР» провести оцінку режиму функціонування своєї фінансово-господарської системи. Це, свого роду, стратегічна оцінка, так як вона показує рівень досягнення стратегічних цілей економічного розвитку, закладених у динамічну модель еталонного режиму функціонування системи управління.

Отримані здобувачем науково-практичні результати дисертаційного дослідження щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства прийняті до практичного застосування у діяльність ПП «ДІАМІР», а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

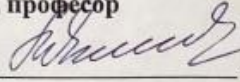
Довідка видана для подання у Спеціалізовану вчену раду Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), як підтвердження використання одержаних у дисертації Ольшанського О.В. результатів на практиці.

Директор
ПП «ДІАМІР»



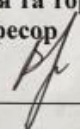
Буртний С.Ю.

УЗГОДЖЕНО
Перший проректор
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
к.е.н., професор


Л.М. Янчева

" 10 " жовтня 2019 р.

УЗГОДЖЕНО
Проректор з наукової роботи
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
д.т.н., професор


В.М. Михайлов

" 10 " жовтня 2019 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Ректор
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
д.т.н., професор


О.І. Червко

" 10 " жовтня 2019 р.



АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і
технологічних робіт у навчальний процес вищих навчальних закладів

Замовник Харківський державний університет харчування та торгівлі
найменування організації
ректор ХДУХТ д.т.н. проф. Червко О.І.
П.І.Б. керівника підприємства

Дійсним актом підтверджується, що результати дисертаційного дослідження
Ольшанського О.В. на тему «Управління бізнес-процесами підприємств
торгівлі»

виконаного на кафедрі менеджменту ЗЕД та туризму
найменування кафедри

виконуваного з жовтня 2017 по вересень 2019 року
терміни виконання

впроваджені у навчальний процес кафедри менеджменту ЗЕД та туризму
найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження

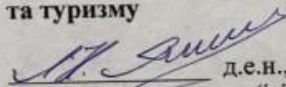
1. Вид впроваджених результатів: оновлення елементів НМКД
2. Форма впровадження: удосконалення науково-методичного забезпечення дисципліни шляхом підготовки навчального-посібника, оновлення робочої програми, теоретичного матеріалу для проведення лекцій, практичних і семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи студентів.

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт: розширено зміст і сформульовані особливості організаційно-економічного механізму управління з урахуванням його переорієнтації на реалізацію принципів процесного управління, у підсумку, це дозволило розробити механізм процесного управління підприємством торгівлі, який спрямований на забезпечення його сталого розвитку; уточнено, на основі систематизації накопиченого наукового досвіду, понятійний апарат процесного управління підприємством торгівлі

4. Перелік курсів і дисциплін, у рамках яких викладені результати НДР: «Менеджмент міжнародної торгівлі»

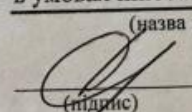
5. Соціальний і науково-економічний ефект розширення фахових компетентностей студентів за спеціальністю 073 «Менеджмент», що сприяє формуванню конкурентних переваг фахівців на ринку праці

Завідувач кафедри менеджменту ЗЕД
та туризму


(підпис) д.е.н., проф. Л.М. Яцун
(ініціали, прізвище)

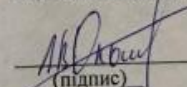
" " _____ 2019 р.

Голова експертної ради з напрямку НДР
«Управління підприємствами торгівлі,
готельно-ресторанного бізнесу та туризму
в умовах інноваційного розвитку»

(назва наукового напрямку)

(підпис) д.е.н., проф. А.П. Грін'ко
(ініціали, прізвище)

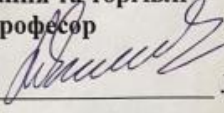
" " _____ 2019 р.

Відповідальний за впровадження


(підпис) доц. О.В. Ольшанський
(ініціали, прізвище)

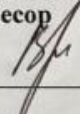
" " _____ 2019 р.

УЗГОДЖЕНО
Перший проректор
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
к.е.н., професор

 Л.М. Янчева

" 22 " шобтня 2019 р.

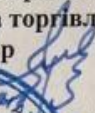
УЗГОДЖЕНО
Проректор з наукової роботи
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
д.т.н., професор

 В.М. Михайлов

" 22 " шобтня 2019 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Ректор
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
д.т.н., професор



 О.І. Червко

2019 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт у навчальний процес вищих навчальних закладів

Замовник Харківський державний університет харчування та торгівлі
найменування організації
ректор ХДУХТ д.т.н. проф. Червко О.І.
П.І.Б. керівника підприємства

Дійсним актом підтверджується, що результати дисертаційного дослідження
Ольшанського О.В. на тему «Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі»

виконаного на кафедрі менеджменту ЗЕД та туризму
найменування кафедри

виконуваного з жовтня 2017 по вересень 2019 року
терміни виконання

впроваджені у навчальний процес кафедри менеджменту ЗЕД та туризму
найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження

1. Вид впроваджених результатів: оновлення елементів НМКД

2. Форма впровадження: удосконалення науково-методичного забезпечення дисципліни шляхом оновлення робочої програми, теоретичного матеріалу для проведення лекцій, практичних і семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи студентів

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт: систематизовані наукові підходи та визначені шляхи розвитку теорії та методології процесного управління підприємствами готельно-ресторанного господарства; уточнено понятійно-категоріальний апарат, щодо категорії управління результативністю бізнес-процесу підприємства готельно-ресторанного господарства

4. Перелік курсів і дисциплін, у рамках яких викладені результати НДР: «Менеджмент готельно-ресторанного господарства»

5. Соціальний і науково-економічний ефект розширення фахових компетентностей студентів за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа», що сприяє формуванню конкурентних переваг фахівців на ринку праці

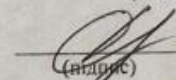
Завідувач кафедри менеджменту ЗЕД
та туризму


(підпис) д.е.н., проф. Л.М. Яцун
(ініціали, прізвище)

" " _____ 2019 р.

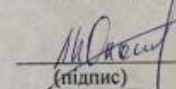
Голова експертної ради з напрямку НДР
«Управління підприємствами торгівлі,
готельно-ресторанного бізнесу та туризму
в умовах інноваційного розвитку»

(назва наукового напрямку)


(підпис) д.е.н., проф. А.П. Грін'ко
(ініціали, прізвище)

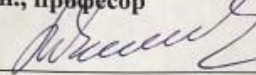
" " _____ 2019 р.

Відповідальний за впровадження


(підпис) доц. О.В. Ольшанський
(ініціали, прізвище)


" " _____ 2019 р.

УЗГОДЖЕНО
Перший проректор
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
к.е.н., професор


Л.М. Янчева

" 12 " листопада 2019 р.

УЗГОДЖЕНО
Проректор з наукової роботи
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
д.т.н., професор


В.М. Михайлов

" 12 " листопада 2019 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Ректор
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
д.т.н., професор


О.І. Червко

" 12 " листопада 2019 р.



АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і
технологічних робіт у навчальний процес вищих навчальних закладів

Замовник Харківський державний університет харчування та торгівлі
найменування організації
ректор ХДУХТ д.т.н. проф. Червко О.І.
П.І.Б. керівника підприємства

Дійсним актом підтверджується, що результати дисертаційного дослідження
Ольшанського О.В. на тему «Управління бізнес-процесами підприємств
торгівлі»

виконаного на кафедрі менеджменту ЗЕД та туризму
найменування кафедри

виконуваного з жовтня 2017 по вересень 2019 року
терміни виконання

впроваджені у навчальний процес кафедрі менеджменту ЗЕД та туризму
найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження

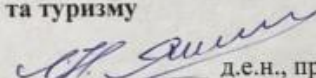
1. Вид впроваджених результатів: оновлення елементів НМКД
2. Форма впровадження: удосконалення науково-методичного забезпечення дисципліни шляхом оновлення робочої програми, теоретичного матеріалу для проведення лекцій, практичних і семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи студентів

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт: представлена концепція удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, яка дозволяє сформувавши цілий блок стратегічних переваг, що у підсумку сприяє раціональному використанню виробничого потенціалу, зростанню конкурентоспроможності та підвищенню якості систем менеджменту; розроблена система функціональних моделей бізнес-процесів підприємств торгівлі з використанням CASE-технологій

4. Перелік курсів і дисциплін, у рамках яких викладені результати НДР: «Проектування систем управління»

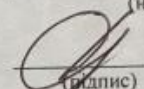
5. Соціальний і науково-економічний ефект розширення фахових компетентностей студентів за спеціальністю 073 «Менеджмент», що сприяє формуванню конкурентних переваг фахівців на ринку праці

Завідувач кафедри менеджменту ЗЕД та туризму


(підпис) д.е.н., проф. Л.М. Яцун
(ініціали, прізвище)

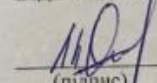
" " _____ 2019 р.

Голова експертної ради з напрямку НДР «Управління підприємствами торгівлі, готельно-ресторанного бізнесу та туризму в умовах інноваційного розвитку»

(назва наукового напрямку)

(підпис) д.е.н., проф. А.П. Грінченко
(ініціали, прізвище)

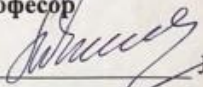
" " _____ 2019 р.

Відповідальний за впровадження


(підпис) доц. О.В. Ольшанський
(ініціали, прізвище)


" " _____ 2019 р.

УЗГОДЖЕНО
Перший проректор
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
к.е.н., професор


Л.М. Янчева

" 4 " грудня 2019 р.

УЗГОДЖЕНО
Проректор з наукової роботи
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
д.т.н., професор


В.М. Михайлов

" 4 " грудня 2019 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Ректор
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
д.т.н., професор


О.І. Червко

" 4 " грудня 2019 р.



АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт у навчальний процес вищих навчальних закладів

Замовник Харківський державний університет харчування та торгівлі
найменування організації
ректор ХДУХТ д.т.н. проф. Червко О.І.
П.І.Б. керівника підприємства

Дійсним актом підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Ольшанського О.В. на тему «Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі»

виконаного на кафедрі менеджменту ЗЕД та туризму
найменування кафедри

виконуваного з жовтня 2017 по вересень 2019 року
терміни виконання

впроваджені у навчальний процес кафедри менеджменту ЗЕД та туризму
найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження

1. Вид впроваджених результатів: оновлення елементів НМКД

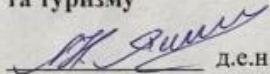
2. Форма впровадження: удосконалення науково-методичного забезпечення дисципліни шляхом підготовки робочої програми, теоретичного матеріалу для проведення лекцій, практичних і семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи студентів

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт: уточнено поняття «бізнес-процес», що дозволило розробити метод створення системи бізнес-процесів підприємства торгівлі шляхом виділення та ранжування його стратегічно важливих бізнес-процесів з подальшим їх поділом по відношенню до створення додаткових цінностей; представлено механізм процесного управління підприємством торгівлі; обґрунтована класифікація бізнес-процесів підприємств торгівлі

4. Перелік курсів і дисциплін, у рамках яких викладені результати НДР: «Управління бізнес-процесами у ЗЕД»

5. Соціальний і науково-економічний ефект розширення фахових компетентностей студентів за спеціальністю 073 «Менеджмент», що сприяє формуванню конкурентних переваг фахівців на ринку праці

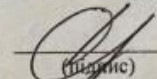
Завідувач кафедри менеджменту ЗЕД
та туризму


(підпис) д.е.н., проф. Л.М. Яцун
(ініціали, прізвище)

" " _____ 2019 р.


Голова експертної ради з напрямку НДР
«Управління підприємствами торгівлі,
готельно-ресторанного бізнесу та туризму
в умовах інноваційного розвитку»

(назва наукового напрямку)


(підпис) д.е.н., проф. А.П. Грін'ко
(ініціали, прізвище)

" " _____ 2019 р.

Відповідальний за впровадження


(підпис) доц. О.В. Ольшанський
(ініціали, прізвище)

" " _____ 2019 р.

Додаток Н. Список публікацій**НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:**

1. 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. New York, USA: Yunona Publishing, 2018. P. 268–276. (0,58 др. арк.).
2. Ольшанський О. В. Управління бізнес-процесами підприємств. *Фінансові механізми антикризового управління: сучасні реалії та стратегічні орієнтири*: колективна монографія. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2018. С. 20–34. (0,81 др. арк.).
3. Olshanskiy O. The progress management of companies in modern organizational and economic concept. *Social Transformations of the National Economy in the Context of European Integration Processes*: collective monograph. Steyr, Austria: Shioda GmbH, 2019. P. 231–239. (0,58 др. арк.).
4. Ольшанський О. В. Процесне управління підприємствами торгівлі: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 336 с. (19,5 др. арк.).
5. 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. Nuremberg, Germany: Verlag SWG imex GmbH, 2020. P. 552–560. (заг. обсяг 0,7 др. арк., особисто автора 0,55 др. арк.: обґрунтовано наукові проблеми процесного управління підприємствами торгівлі).
6. Ольшанский А. В. Использование электронной коммерции в современных условиях развития отечественных компаний. *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*. 2014. № 1. С. 80–88. (включено Google Академия, WorldCat, ROARMAP, OpenAIRE, Academic Resource Index, RePEc, BASE, Science Indexing, Infobase Index). (0,89 др. арк.).

7. Ольшанський О. В., Селютін В. М., Вард Б. 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. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, Academic Resource Index (Research Bib)). (заг. обсяг 0,64 др. арк., особисто автора 0,4 др. арк.: розроблено методiku оцінювання та підвищення результативності бізнес-процесів підприємства).

8. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management. *Technology audit and production reserves*. 2018. № 5/4(43). P. 20–25. (включено до Index Copernicus, EBSCO, Ulrich's Periodicals Directory, OpenAIRE, BASE, DOAJ, WorldCat, CrossRef, SAJI, CNKI Scholar, Microsoft Academic Search, ZDB, EconBiz, MIAR, Scilit, EconPapers, IDEAS, ERIH PLUS, Dimensions, Julkaisuforum, FSTA). (1,3 др. арк.).

9. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 6(76). С. 53–55. (включено до Index Copernicus, Google Scholar). (0,6 др. арк.).

10. 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. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, Academic Resource Index (Research Bib)). (заг. обсяг 0,52 др. арк., особисто автора 0,4 др. арк.: удосконалено технологію проведення бенчмаркінгу, розроблено інструментарій для визначення рівня результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі та їх ранжування).

11. Ольшанський О. В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 544–547. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/83.pdf. (включено до Index Copernicus, CiteFactor, ESJ, SIS). (0,44 др. арк.).

12. Ольшанський О. В. Розробка концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6(49). С. 110–113. (включено до Index Copernicus). (0,55 др. арк.).

13. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 22–26. (включено до Index Copernicus). (0,66 др. арк.).

14. 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. (включено до Index Copernicus). (0,55 др. арк.).

15. Ольшанський О. В. Теоретичні та методичні аспекти розвитку системи процесного управління підприємством. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2018. Т. 23. Вип. 8(73). С. 88–92. (включено до Index Copernicus, Google Scholar). (0,55 др. арк.).

16. 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. Vol. 18. Spec. Is. 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/conceptualization-of-the-influence-of-strategic-management-on-the-layered-corporate-business-processes-8915.html>. (включено до Scopus, Google Scholar, SCIMAGO, ProQuest, CNKI, Questia, JournalTOCs, UGC, CiteFactor, J-Gate, DRJI, WorldCat). (заг. обсяг 0,8 др. арк., особисто автора 0,2 др. арк.: визначено вплив стратегічного управління на корпоративні багаторівневі бізнес-процеси підприємства).

17. Ольшанський О. В. Удосконалення менеджменту підприємства шляхом створення системи бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1(18). С. 162–165. URL: http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/18_2019/28.pdf. (0,5 др. арк.).

18. 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. (заг. обсяг 0,55 др. арк., особисто автора 0,4 др. арк.: проаналізовано понятійний апарат процесного управління підприємств торгівлі, обґрунтовано більш точне визначення поняття «бізнес-процесу підприємства торгівлі»).

19. Ольшанський О. В. Удосконалення системи менеджменту підприємства на основі реалізації принципів процесного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 123–126. (включено до Index Copernicus, Google Scholar). (0,61 др. арк.).

20. 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 (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,66 др. арк., особисто автора 0,5 др. арк.: визначено трактовку дефініції поняття «функція», обґрунтовано, що при управлінні бізнес-процесами під функцією більш коректно розуміти вид діяльності).

21. Ольшанський О. В. Концептуальні підходи до удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39. Ч. 1. С. 105–109. (включено до Index Copernicus). (0,66 др. арк.).

22. 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. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,66 др. арк., особисто автора 0,5 др. арк.: визначено поняття бізнес-процесу торговельного підприємства; обґрунтовано бізнес-процеси, характерні для підприємств торгівлі; проведено історичний генезис теорії управління).

23. Ольшанський О. В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2019. № 2(107). С. 104–110. (включено до Index Copernicus). (0,66 др. арк.).

24. Ольшанський О. В., Ткаченко О. П. Систематизація наукових проблем процесного управління підприємствами торгівлі. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 83–87. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,65 др. арк., особисто автора 0,5 др. арк.: систематизовано наукові проблеми процесного управління підприємствами торгівлі, створено модель сталого розвитку підприємства).

25. Ольшанський О. В. Процесне управління підприємствами у сучасних організаційно-економічних концепціях. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4(72). Ч. 2. С. 71–77. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, CiteFactor, OAJSE, Eurasian Scientific Journal Index). (0,77 др. арк.).

26. Ольшанський О. В. Методика розрахунку динамічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). № 5. Ч. 1. С. 78–82. (включено до Index Copernicus). (0,66 др. арк.).

27. 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. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, Academic Resource Index (Research Bib)). (заг. обсяг 0,75 др. арк., особисто автора 0,6 др. арк.: розроблено динамічну модель сталого розвитку підприємства торгівлі, обґрунтовано систему показників сталого розвитку).

НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ЗАСВІДЧУЮТЬ АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ:

28. Ольшанський О. В., Селютін В. М. Результативність бізнес-процесів на підприємстві. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 ч., м. Харків, 18 травня 2017 р., ХДУХТ. Харків, 2017. Ч. 2. С. 227–228. (заг. обсяг 0,125 др. арк., особисто автора 0,06 др. арк.: запропоновано алгоритм визначення критеріїв оцінки результативності бізнес-процесів підприємства).

29. Ольшанський О. В. Результативність управління бізнес процесами підприємств. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали доповідей VII науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Харків, 1 листопада 2018 р., НФаУ. Харків, 2018. С. 118–119. (0,27 др. арк.).

30. Ольшанський О. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 ч., м. Харків, 19 листопада 2018 р., ХДУХТ. Харків, 2018. С. 161–162. (0,125 др. арк.).

31. Ольшанський О. В. Структура та класифікація бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Розвиток невиробничої сфери економіки в умовах євроінтеграційних викликів*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет конференції, м. Харків, 22–23 листопада 2018 р., КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ. Харків, 2018. С. 21–22. (0,17 др. арк.).

32. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Фінансові механізми сталого розвитку України*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 25–26 жовтня 2018 р., ХДУХТ. Харків, 2018. С. 349–352. (0,17 др. арк.).

33. Ольшанський О. В. Формування системи менеджменту підприємства на основі реалізації принципів процесного управління. *Аналіз сучасних підходів до ефективного використання потенціалу економіки країни*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: у 2 ч., м. Дніпро, 19 січня 2019 р. Дніпро, 2019. Ч. 1. С. 83–86. (0,27 др. арк.).

34. Ольшанський О. В. Теоретичні проблеми розвитку системи процесного управління підприємством. *Сучасні методи підвищення ефективності використання економічного потенціалу у напрямку розвитку регіональної економіки*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 26 січня 2019 р. ГО «Львівська економічна фундація». Львів, 2019. С.73–75. (0,22 др. арк.).

35. Ольшанський О. В. Теоретичні аспекти розвитку системи процесного управління підприємством. *Сучасні наукові погляди на економічні механізми стимулювання соціально-економічного розвитку*: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 ч. м. Ужгород, 16 лютого 2019 р. Ужгород, 2019. Ч. 1. С. 104–108. (0,28 др. арк.).

36. Ольшанський О. В. Модернізація менеджменту підприємства шляхом створення системи бізнес-процесів. *Механізми та стратегії розвитку господарюючих суб'єктів в умовах інтеграційних процесів*: матеріали науково-практичної Internet-конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю, м. Харків – Пшеворськ, 19 лютого 2019 р., Національний аерокосмічний університет імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku. Przeworsk: WSSG, 2019. P. 71–73. (0,17 др. арк.).

37. Ольшанський О. В., Ключарьов В. М. Функціональні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Інтеграція України: європейський вибір*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 22 березня 2019 р., НУХТ. Київ, 2019. С. 78–81. (заг. обсяг 0,28 др. арк., особисто автора 0,2 др. арк.: визначено функції управління бізнес-процесами підприємств торгівлі).

38. Ольшанский А. В. Теоретические аспекты управления бизнес-процессами. *Информационное общество: проблемы правовых, экономических и социально-гуманитарных наук* : материалы V международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и студентов: в 3 ч., г. Могилев, 16 мая 2019 г. Минск: БИП, 2019. Ч. 2. С. 63. (0,12 др. арк.).

39. Ольшанський О. В. Методи удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Теоретичні та практичні аспекти антикризового регулювання економіки країни*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Одеса, 4 травня 2019 р., ОНУ ім. І. І. Мечникова. Одеса, 2019. С. 59–61. (0,27 др. арк.).

40. Ольшанський О. В. Концептуальні підходи удосконалення бізнес-процесів підприємств. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції м. Харків, 28–29 травня 2019 р., ХНУБА. Харків, 2019. С. 91–93. (0,17 др. арк.).

41. Ольшанський О. В., Ключарьов В. М. Функції управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Сучасні підходи до ефективного використання потенціалу економіки*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 22 червня 2019 р., Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя, 2019. С. 42–44. (заг. обсяг 0,22 др. арк., особисто автора 0,15 др. арк.: визначено, що структура управління бізнес-процесами створюється відповідно до розподілу відповідальності й поділу праці між управлінськими працівниками).

42. Ольшанський О. В. Місце процесного управління підприємствами у сучасних економічних концепціях. *Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених, м. Київ, 29 червня 2019 р. Київ, 2019. С. 33–37. (0,28 др. арк.).

43. Яцун Л. М., Флагестада А., Ольшанський О. В. Управління бізнес-процесами підприємств сфери харчування. *Інноваційні аспекти розвитку обладнання харчової і готельної індустрії в умовах сучасності*: матеріали третьої міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – Мелітополь – Кирилівка, 4–6 вересня 2019 р., ХДУХТ. Харків, 2019. С. 5–7. (заг. обсяг 0,3 др. арк., особисто автора 0,1 др. арк.: розроблено класифікацію бізнес-процесів підприємств сфери харчування).

44. Ольшанський О. В., Ключарьов В. М. Систематизація проблем процесного управління підприємствами торгівлі. *Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – Варна, 19–20 вересня 2019 р. / ХДУХТ. Харків, 2019. С. 251–254. (заг. обсяг 0,23 др. арк., особисто автора 0,15 др. арк.: охарактеризовано проблеми методології процесного управління).

45. Ольшанський О. В. Погодження механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами підприємств торгівлі. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали доповідей VIII науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Харків, 1 листопада 2019 р., НФаУ. Харків, 2019. С. 96–99. (0,27 др. арк.).

46. Ольшанський О. В., Ключарьов В. М. Аналіз понятійного апарату процесного управління підприємства сфери послуг. *Традиції та інновації харчування туристів*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, м. Харків, 10 жовтня 2019 р. / ХДУХТ. Харків, 2019. С. 50–53. (заг. обсяг 0,19 др. арк., особисто автора 0,15 др. арк.: проаналізовано понятійний апарат процесного управління підприємствами сфери послуг).

47. Ольшанський О. В. Розрахунок динамічної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі. *Фінансові механізми сталого розвитку України*:

матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 18 жовтня 2019 р., ХДУХТ. Харків, 2019. С. 163–165. (0,27 др. арк.).

48. Ольшанський О. В. Використання процесного підходу в управлінні підприємствами торгівлі. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Харків, 24 квітня 2020 р. ХНУБА. Харків, 2020. С. 146–148. (0,17 др. арк.).

49. Ольшанський О. В., Селютін В. М. Імплементация процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. *Механізм забезпечення сталого розвитку економіки : проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 23 квітня 2020 р. ХДУХТ. Харків, 2020. С. 237–240. (заг. обсяг 0,19 др. арк., особисто автора 0,15 др. арк.: запропоновано застосування процес управління системою прийняття управлінського рішення на підприємстві торгівлі при процесному управлінні).

50. Ольшанський О. В., Селютін В. М. Імплементация процесного підходу у сферу торгівлі як важливої соціально-економічної системи. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 ч., м. Харків, 14 травня 2020 р. ХДУХТ. Харків, 2020. Ч. 2. С. 165–167. (заг. обсяг 0,125 др. арк., особисто автора 0,06 др. арк.: запропоновано використання процесного управління у сфері торгівлі).