

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

ОЛЬШАНСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР ВАСИЛЬОВИЧ



УДК 005.5:658.62(043.3)

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

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

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Харків – 2020

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Харківському державному університеті харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України.

Науковий консультант: доктор економічних наук, професор
Яцун Леонід Миколайович,
Харківський державний університет харчування та торгівлі, завідувач кафедри менеджменту

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, доцент
Безпарточний Максим Григорович,
Національний аерокосмічний університет імені М.С. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», професор кафедри економіки та маркетингу;

доктор економічних наук, доцент
Міщук Ігор Пилипович,
Львівський торговельно-економічний університет, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики;

доктор економічних наук, професор
Павлова Валентина Андріївна,
Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля», професор кафедри міжнародної торгівлі і підприємництва

Захист відбудеться «16» грудня 2020 р. об 11⁰⁰ на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі за адресою: вул. Клочківська, 333, м. Харків, 61051.

Із дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Харківського державного університету харчування та торгівлі за адресою: вул. Клочківська, 333, м. Харків, 61051.

Автореферат розіслано «16» листопада 2020 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради



Л. М. Янчева

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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 по забезпеченню населення товарами та послугами. Торгівля опосередковує товарно-грошовий обмін у значних розмірах (біля 1 трлн. грн. щороку), формує не менш ніж 10% ВВП і є важливим чинником економічного розвитку. Разом з тим торгівля має значний потенціал зростання. Розрахунки свідчать, що тільки для задоволення потреб населення у споживчих товарах і послугах у межах мінімальних норм роздрібний товарооборот торгівлі необхідно довести до 2 трлн. грн. на рік. На сьогодні роздрібний товарооборот на одну людину складає в Україні лише 1 тис. дол. США на рік, а в інших розвинених країнах 4–5 тис. дол. США, тобто для 40 мільйонної країни товарооборот можна збільшити у 3–4 рази. Продуктивність праці одного працівника торгівлі також значно нижча у 3–4 рази, ніж у європейських країнах. За таких умов, виконання завдання кардинального зростання продуктивності праці як працівників, так і адміністративно-управлінського персоналу торгівлі є одним з основних напрямів дослідження проблем сучасного менеджменту. Інтеграційно-трансформаційні процеси, які відбуваються в українській економіці, глобальне перетворення та перехід на нові технологічні уклади та розвиток, вимагають від підприємств торгівлі постійного пошуку нових, більш ефективних методів управління включаючи бізнес-процеси підприємств торгівлі.

Отже, одним з основних завдань менеджменту підприємств торгівлі є переорієнтація на високотехнологічну модель удосконалення та розвитку бізнес-процесів, забезпечити оптимізацію управління підприємствами торгівлі на перспективу з урахуванням їх галузевої специфіки. Вочевидь, проблеми вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі в умовах конкуренції та глобалізації економіки є актуальними й потребують подальших досліджень і вирішення.

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, на якій базуються такі сучасні теоретичні та методологічні підходи, як управління якістю, оптимізація та інжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, збалансована система показників, а також ряд інформаційних технологій.

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 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. Безпартчного, 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 мотивує подальше її 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); «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 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 науково-методологічні 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-методологічні засади вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі;
- запропонувати спосіб моделювання та оптимізації бізнес-процесів підприємств 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 праці 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 роздрібною 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 підприємств торгівлі); оптимізації на основі ІТ-технологій (для оптимізації бізнес-процесів підприємств 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 ІТ-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 «КЛАС») 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 39 сторінках, та 10 додатків на 80 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми роботи, зв'язок дисертації з науковими програмами та планами, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну та практичну значущість отриманих наукових результатів, наведено відомості щодо їх апробації.

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

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 стала самостійним науковим напрямом у теорії управління і її черговим еволюційним етапом, що обумовлений новою парадигмою економічного розвитку, заснованою на нових технологічних укладах та розвитку 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 країни. Доведено, що розвиток методології процесного управління підприємствами ґрунтується на розробці методів управління, призначених для груп однорідних підприємств, які виділяються за галузевою ознакою, зокрема торгівлі.

Обґрунтовано необхідність впровадження процесного управління у сферу торгівлі, що сприяє нівелюванню негативного впливу чинників зовнішнього середовища та утворенню стійкого положення підприємства на ринку товарів і послуг. 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 (рис. 1).

Удосконалено понятійний апарат процесного управління підприємствами торгівлі. Розкриваючи зміст методології процесного управління і визначаючи його місце в управлінні підприємством торгівлі, необхідно розрізняти поняття «процеси» і «функції», які сформувались у різних теоріях управління та мають різне сутнісне навантаження.

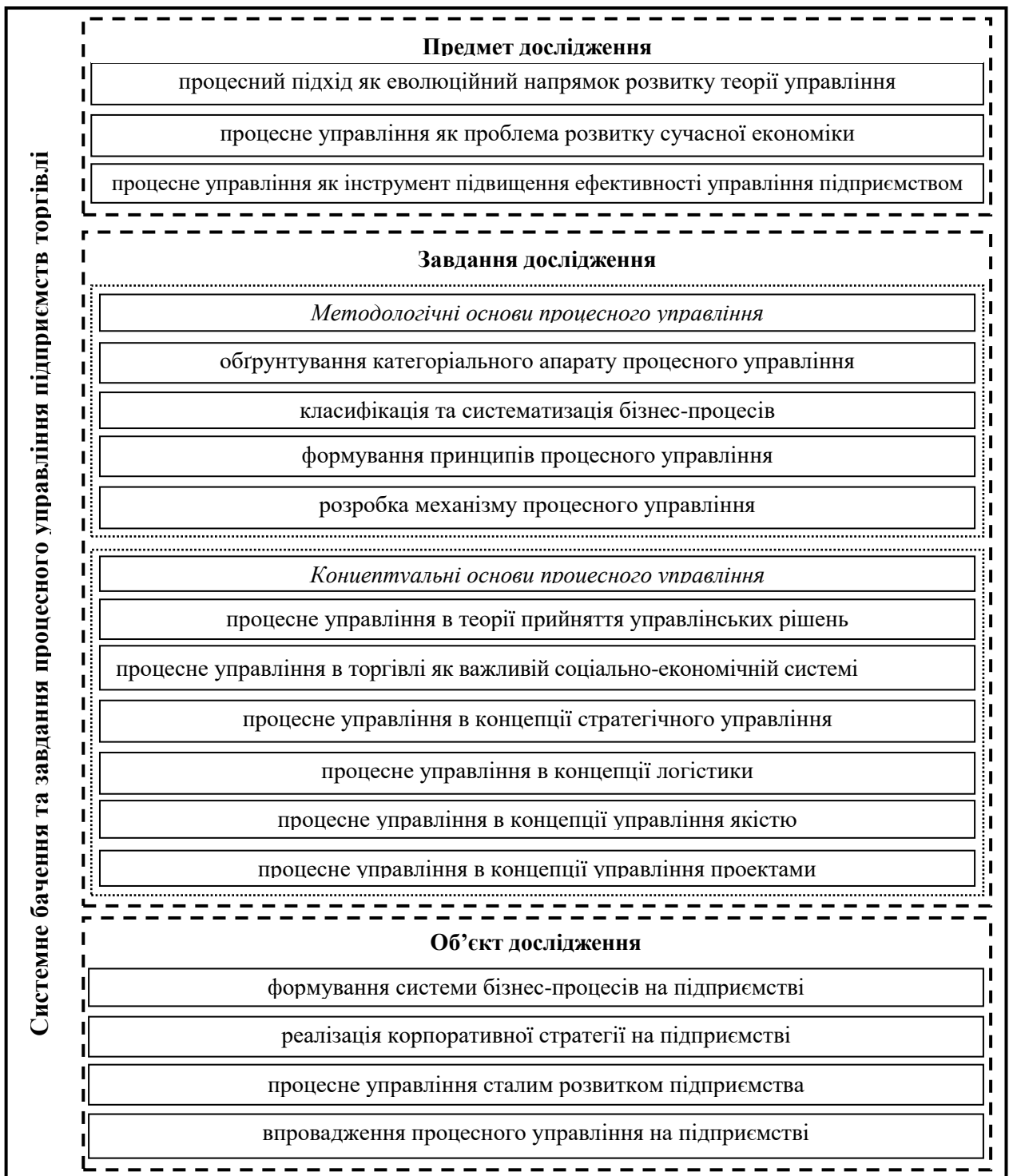


Рис. 1. Системне бачення та завдання процесного управління підприємств торгівлі

З точки зору визначення відносин між поняттями «процес» і «функція» в управлінні можна стверджувати, що процесне управління усуває неузгодженості між функціями управління (наприклад, дублювання функцій різними функціональними підрозділами підприємства) шляхом посилення енергетичних і просторово-часових зв'язків між ними і перетворює управління в безперервну, циклічну серію взаємопов'язаних дій для досягнення поставлених цілей.

На основі критичного аналізу сучасних підходів до визначення поняття «бізнес-процес» виявлено переваги та недоліки найбільш поширених авторських

визначень і розроблено власну інтерпретацію поняття з урахуванням галузевої специфіки торгівлі. 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 торгівлі проведено аналіз, за результатами 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.

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 сьогодні зазнають суттєвої трансформації. Доведено, що імплементація процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень сприяла створенню архітекtonіки системи бізнес-процесів підприємств. Використання процесного підходу в організації та управлінні підприємствами торгівлі стало запорукою ефективності інвестиційних процесів і прибуткового функціонування всіх господарських систем суб'єктів торгівлі. Оскільки сфера торгівлі являє собою сукупність різноманітних господарських систем як окремих взаємодіючих елементів, то їх діяльність потребує цілеспрямованих управлінських дій з метою досягнення позитивного ефекту як для кожного суб'єкта, так і для їх сукупності загалом.

Доведено, що поява і 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, таких, як розробка та організація випуску нової продукції, впровадження нової послуги, технології.

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

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 концентрації: 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. 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. Виходячи із сучасних тенденцій розвитку торгівлі, обґрунтовано доцільність впровадження процесного управління в систему менеджменту всіх рівнів підприємств торгівлі незалежно від їх розміру.

Визначено, що основою процесного управління – складного, але ефективного підходу до управління підприємств торгівлі – 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.

Розроблено класифікацію бізнес-процесів підприємств торгівлі. Доведено, що бізнес-процеси управління підприємствами торгівлі доцільно класифікувати з урахування специфіки галузі торгівлі, тому запропоновано розділяти бізнес-процеси підприємства торгівлі на основні, допоміжні, бізнес-процеси управління і бізнес-процеси розвитку підприємств торгівлі (рис. 2). Розподіл бізнес-процесів підприємства торгівлі за видами здійснено на основі критерію створення доданої вартості. Бізнес-процеси, які створюють додану вартість, віднесено 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 підприємств торгівлі до змін у зовнішньому середовищі.



Рис. 2. Бізнес-процеси підприємств торгівлі з урахуванням специфіки галузі

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 управління, розроблено концептуальні основи удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі, що передбачає створення комплексної системи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та включає у взаємозв'язку науковий і прикладний базис.

Удосконалювати управління бізнес-процесами підприємств торгівлі передбачено внаслідок досягнення системи цілей, сформованої в межах прикладного базису, шляхом застосування адекватного методичного та прикладного інструментарію (рис. 3). 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 підприємств торгівлі з метою пошуку резервів для зниження вартості окремого бізнес-процесу.

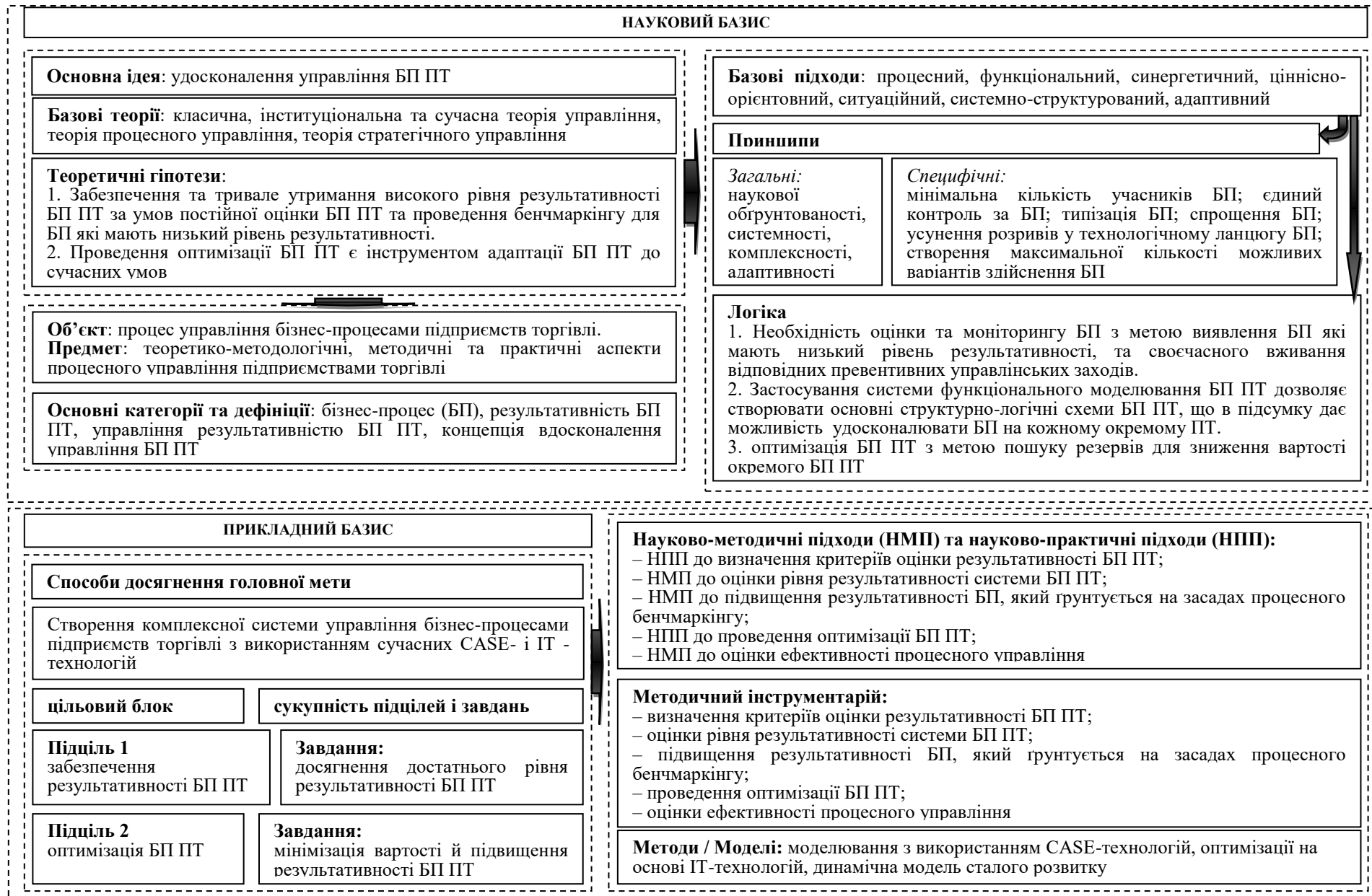


Рис. 3. Концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі

У третьому розділі роботи **«Методологічні підходи до оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі»** систематизовано підходи до оцінки результативності управління бізнес-процесами підприємства, обґрунтовано визначення критеріїв оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі, визначено науково-методичні підходи до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі.

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 підприємств торгівлі.

З метою визначення ефективності систем управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, проведено оцінку результативності фінансово-господарської діяльності сукупності 30 підприємств роздрібною торгівлі різних за розмірами, але однакових за регіональною ознакою і товарною спеціалізацією. 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 обстеженого підприємства. Доведено необхідність проведення диверсифікації бізнес-активності та фінансово-господарської діяльності кризових підприємств торгівлі.

Встановлено, що управління результативністю діяльності підприємств торгівлі – 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 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.

Ураховуючи результати дослідження, обґрунтовано та систематизовано критерії оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі на основі науково-практичних підходів, які сформульовані відповідно до цілей бізнес-процесів і в комплексі відображають економічні, технічні, екологічні, соціальні аспекти діяльності підприємств 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 (рис. 4).

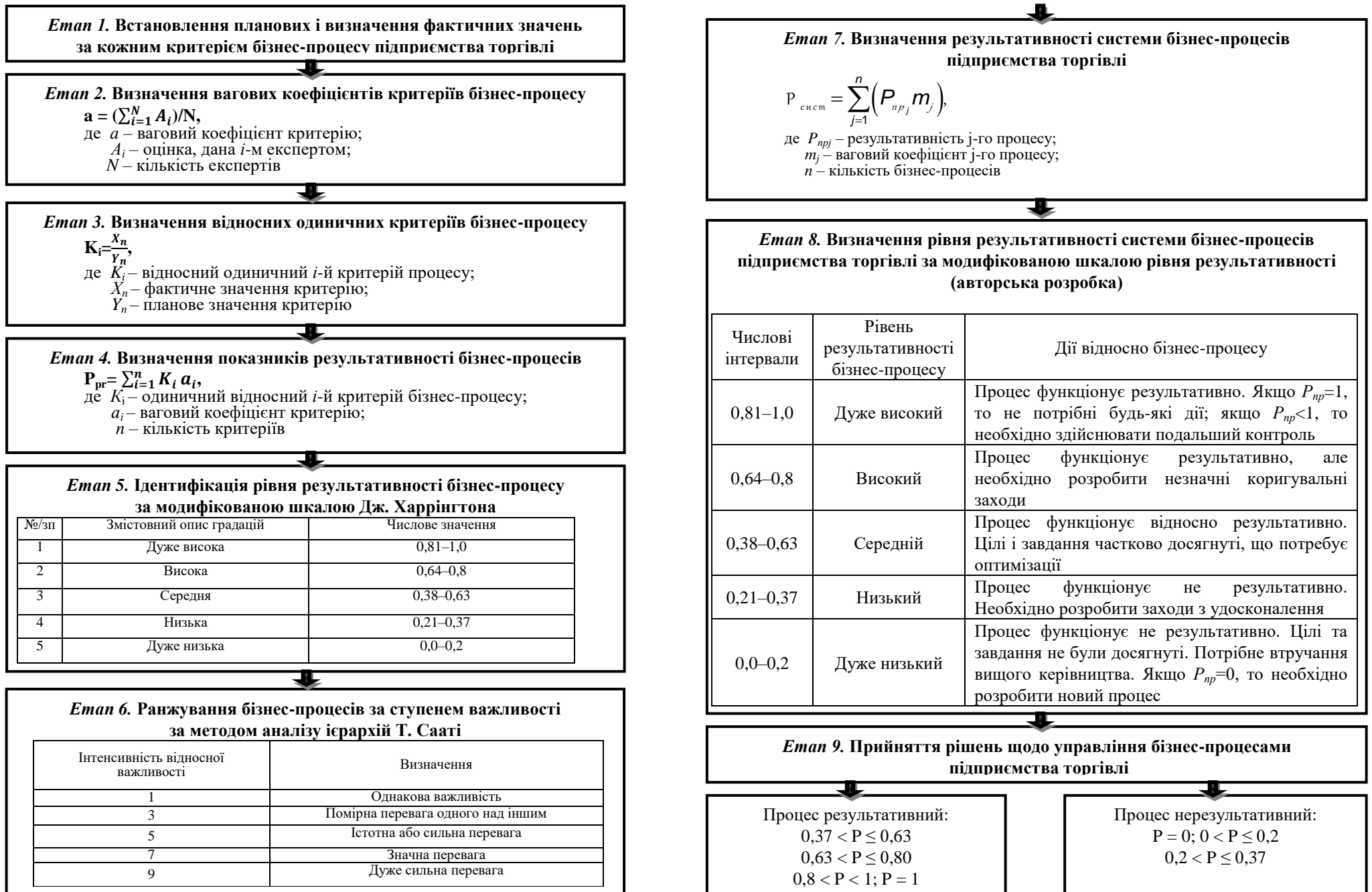


Рис. 4. Науково-методичний підхід до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємства торгівлі

У якості основи для інтерпретації показників обрано, обґрунтовано і модифіковано вербально-числову шкалу 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 з управління бізнес-процесами підприємств торгівлі.

У четвертому розділі роботи **«Емпірико-методичні аспекти підвищення результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі»** проведено оцінювання результативності бізнес-процесів інтегрованої системи менеджменту підприємства торгівлі, запропоновано систематизацію методів удосконалення бізнес-процесів на підприємствах торгівлі, розроблено науково-методичний підхід щодо підвищення результативності бізнес-процесів.

Запропонований науково-методичний підхід до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі впроваджено в практичну діяльність обстежених підприємств торгівлі. Для цього проведено ідентифікацію рівня результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі, у результаті якої визначено, що більшість бізнес-процесів (57,7%) мають «дуже високий» рівень результативності, «високий» рівень – 26,9% процесів, «середній» – 11,5% і «низький» – 3,8%. Бізнес-процесів із «дуже низьким» рівнем на підприємстві немає (табл. 1). 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.

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 управління підприємства проводиться з метою аналізу змін, що відбуваються, виявлення резервів та розробки комплексу заходів для стійкого розвитку підприємств торгівлі.

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

№	Бізнес-процес	Результат	Відсоток від загальної кількості БП	Числові інтервали результатів	Рівень результативності бізнес-процесу	Дії відносно бізнес-процесу
2	Розробка асортиментної політики та управління асортиментом	0,91	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
3	Управління закупівлями і логістика	0,94				
4	Управління складуванням та зберіганням товару	0,84				
6	Управління процесом реалізації товарів і обслуговування споживачів	0,96				
7	Управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням	0,94				
8	Управління трудовими ресурсами	0,93				
10	Управління фінансовими ресурсами	0,87				
13	Управління поліпшеннями та змінами	0,84				
17	Розробка стратегії розвитку підприємства	0,88				
19	Дослідження та моніторинг бізнес-процесів	0,89				
20	Система оцінки задоволеності зацікавлених сторін	0,85				
21	Управління технічним та санітарним станом	0,94				
24	Модернізація магазинів	0,90				
25	Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів	0,85				
26	Впровадження програми розвитку навколишнього середовища, безпеки та здоров'я персоналу	0,83				
1	Аналіз ринку і потреб споживачів	0,75	26,9%	0,64–0,80	Високий рівень	Бізнес-процес функціонує результативно, але необхідно розробити незначні коригувальні дії
9	Управління інформаційними ресурсами	0,79				
11	Управління матеріально-технічними ресурсами	0,74				
16	Організація системи управління підприємством	0,76				
18	Розробка маркетингової стратегії підприємства	0,71				
22	Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління	0,78				
23	Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	0,79				
12	Управління комунікаційними зв'язками	0,63	11,5%	0,38–0,63	Середній	Бізнес-процес функціонує результативно. Цілі та завдання частково досягнуті, що потребує оптимізації
14	Управління скаргами та прокламаціями	0,54				
15	Управління якістю продукції та послуг	0,63				
5	Управління технологічними операціями	0,36	3,8%	0,21–0,37	Низький	Бізнес-процес функціонує не результативно. Необхідно розробити заходи з удосконалення

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). 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.

Доведено, що раціональна організація бізнес-процесів на підприємствах торгівлі дозволяє генерувати організаційні інновації на базі виділення окремих бізнес-одиниць і специфічних бізнес-процесів. Внаслідок 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 передбачає розробку реалістичного бюджету з розподілом ресурсів між процесами.

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 (рис. 5).

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 процесного бенчмаркінгу. Як партнер по процесному бенчмаркінгу, обрано підприємство торгівлі партнер-конкурент, яке схоже за торговельним форматом, розмірами і товарооборотом, а також працює на ринку роздрібно́ї торгівлі міста Харкова.

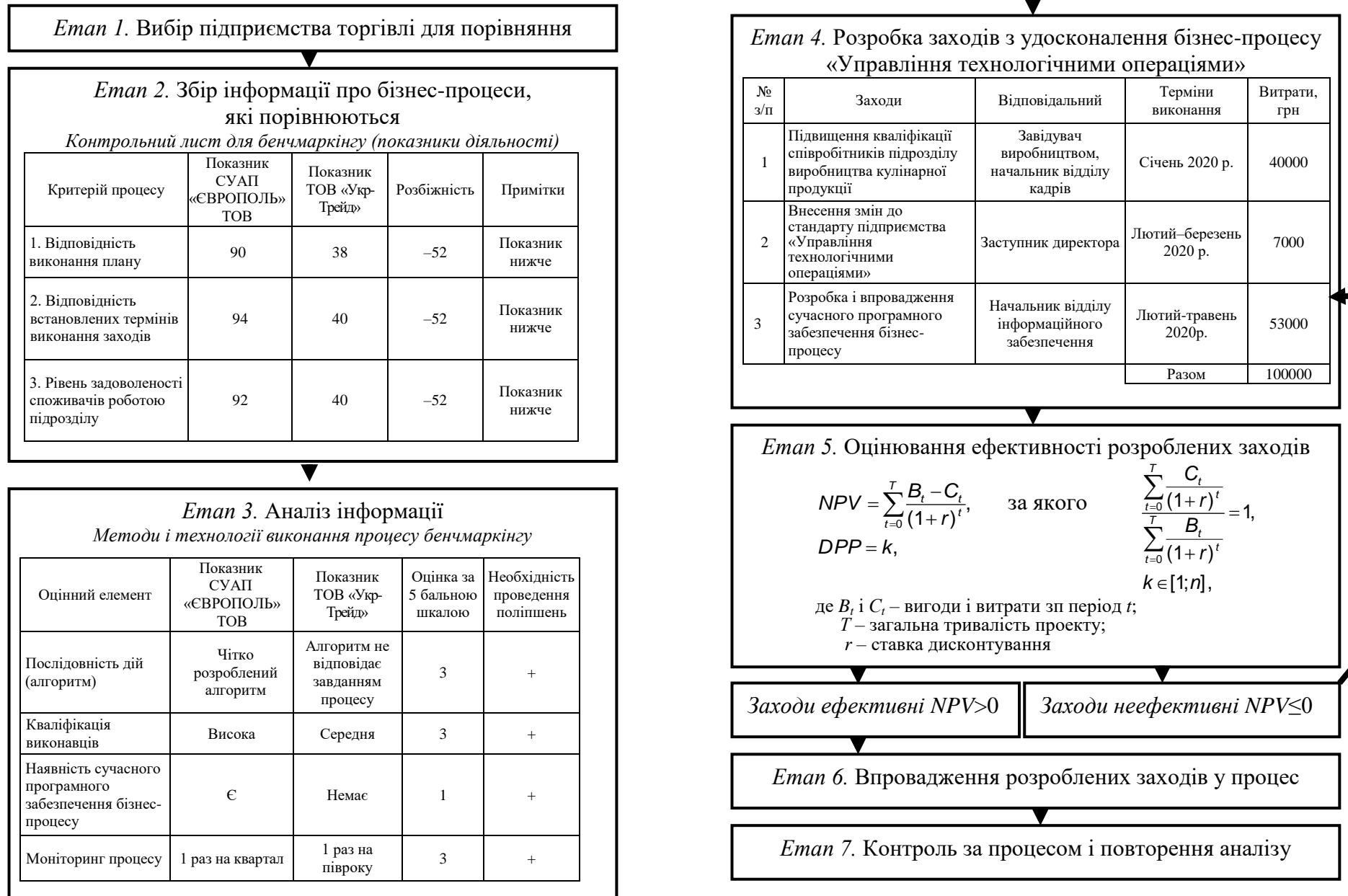


Рис. 5. Науково-методичний підхід щодо підвищення результативності бізнес-процесів на засадах бенчмаркінгу

Ураховуючи результати розрахунків, чистий дисконтований дохід на різних часових інтервалах вийшов більше нуля, термін окупності дорівнює шести місяцям. 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.

У п'ятому розділі роботи «Удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі» розроблено теоретико-методичні засади удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі, проведено функціональне моделювання та оптимізацію бізнес-процесів підприємств торгівлі, визначено ефективність процесного управління в стратегіях розвитку підприємств торгівлі.

Обґрунтовано теоретико-методологічні 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 підприємств торгівлі.

Запропонована концепція вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі дозволяє сформулювати блок стратегічних переваг, який сприяє раціональному використанню торгово-технологічного потенціалу, зростанню конкурентоспроможності й ефективності фінансово-господарської діяльності, а також підвищенню якості систем менеджменту (рис. 6). 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.

Створено систему референтних моделей основних бізнес-процесів обстежених підприємств 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, що дозволяє створювати діаграми і моделі із застосуванням різних методологій. Ураховуючи результати проведеного моделювання, розроблено двадцять основних референтних моделей бізнес-процесів обстежених підприємств торгівлі; референтну модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством торгівлі» наведено на рис. 7. Обґрунтовано, що розроблена сукупність референтних моделей може бути прийнята як стандарт моделювання бізнес-процесів підприємств торгівлі.

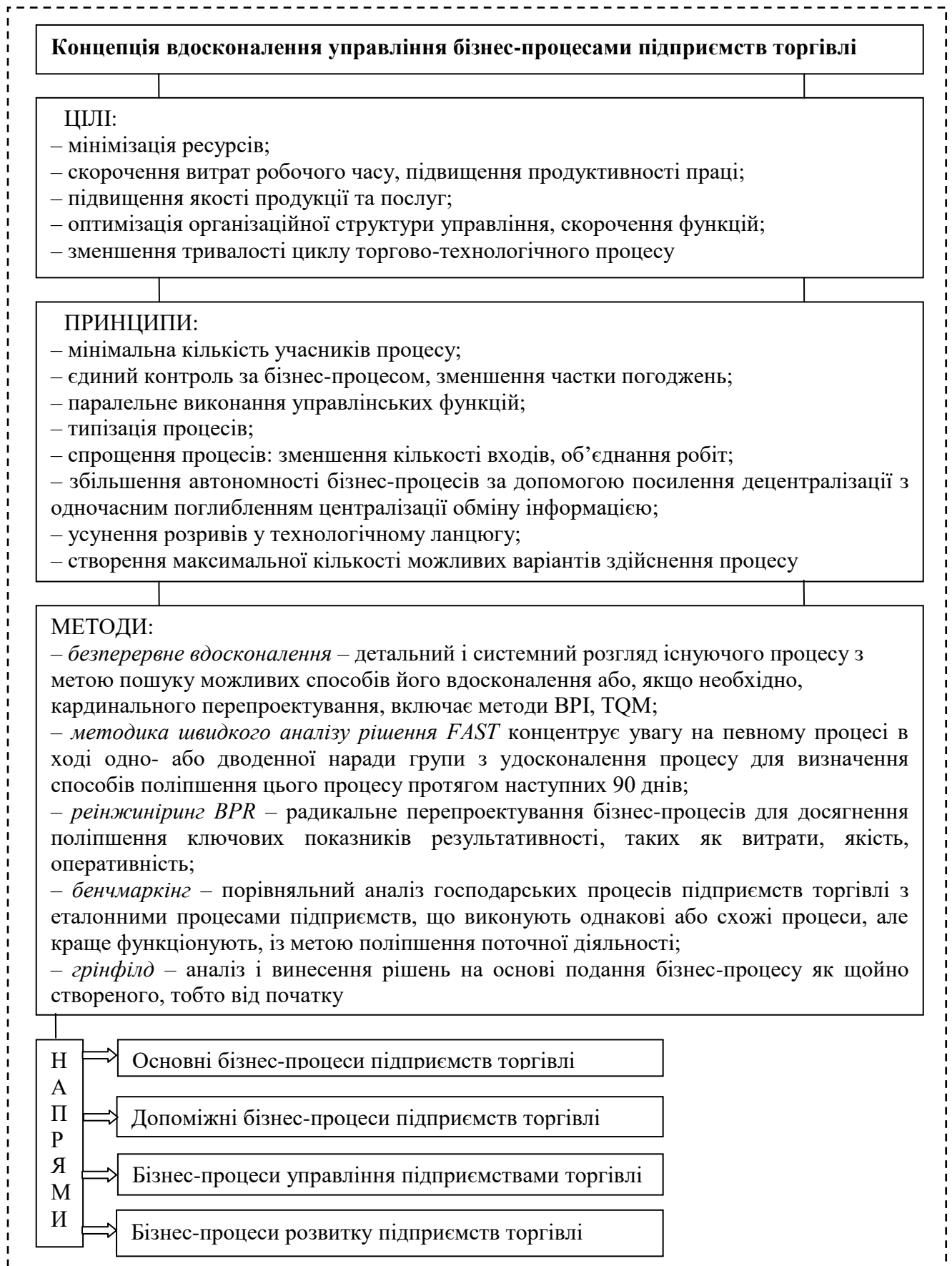


Рис. 6. Концепція вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі

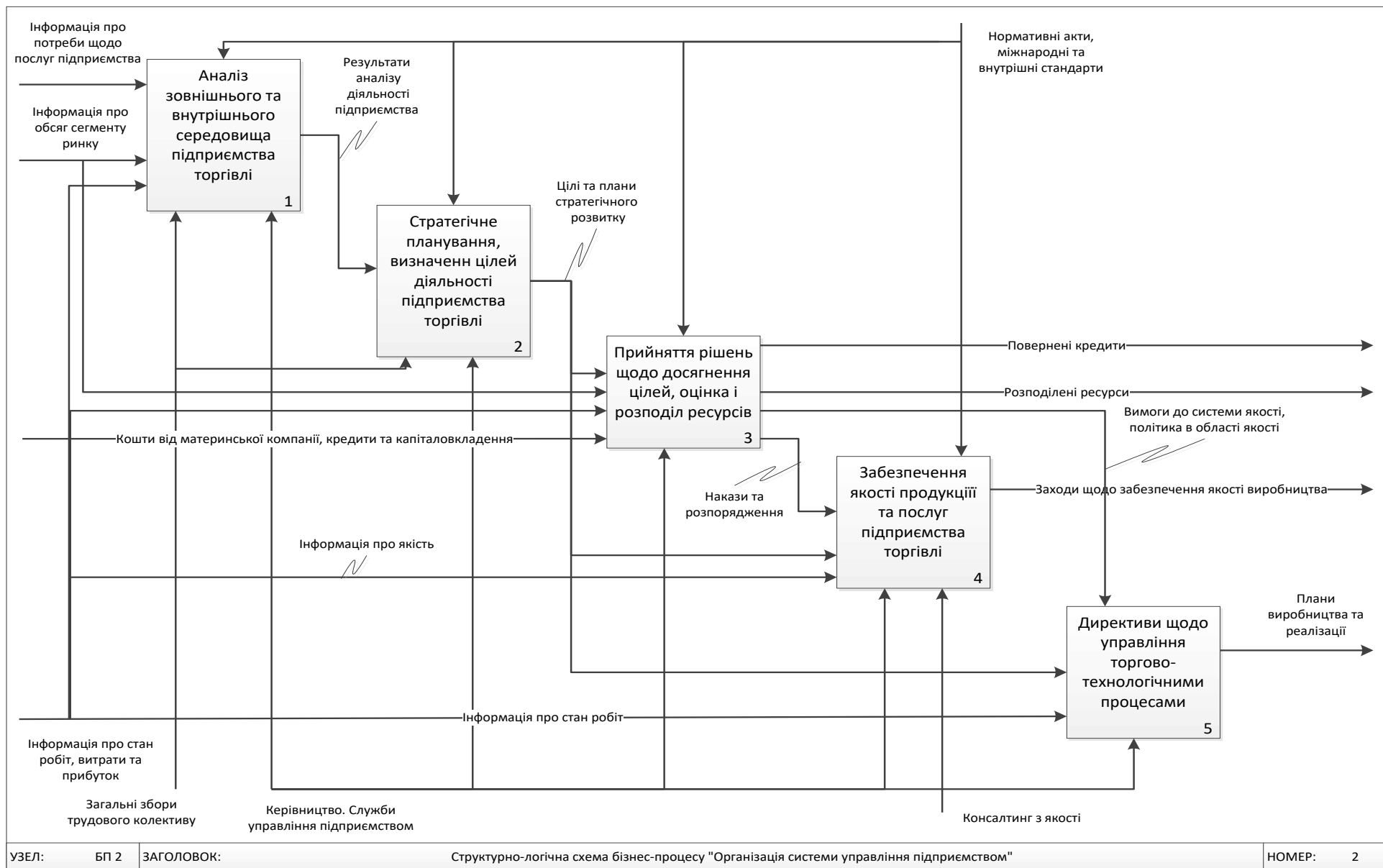


Рис. 7. Референтна модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством торгівлі»

Розроблено науково-практичний підхід до оптимізації бізнес-процесів підприємств торгівлі (рис. 8). 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. Ураховуючи 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%.

Розроблено науково-методичний підхід до оцінки ефективності процесного управління (рис. 9), 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.

Із метою виявлення шляхів подальшого розвитку підприємств торгівлі проведено узгодження елементів організаційно-економічного механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами торговельних підприємств. Запропонована система показників сталого розвитку прийнята як базовий елемент механізму процесного управління підприємств торгівлі. Обґрунтовано науково-методичний підхід до побудови динамічної моделі сталого розвитку підприємств 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.

Цільова модель результативності сталого розвитку підприємства торгівлі:

$$T(ВК) > T(ОФА) > T(ФА) > T(ЕА) > T(НФА) > T(МНФ) > T(ПК),$$

де $T(ВК)$ – темп зростання власного капіталу;

$T(ОФА)$ – темп зростання оборотних фінансових активів;

$T(ФА)$ – темп зростання фінансових активів;

$T(ЕА)$ – темп зростання економічних активів;

$T(НФА)$ – темп зростання нефінансових активів;

$T(МНФ)$ – темп зростання майна в негрошовій формі;

$T(ПК)$ – темп зростання позикового капіталу.

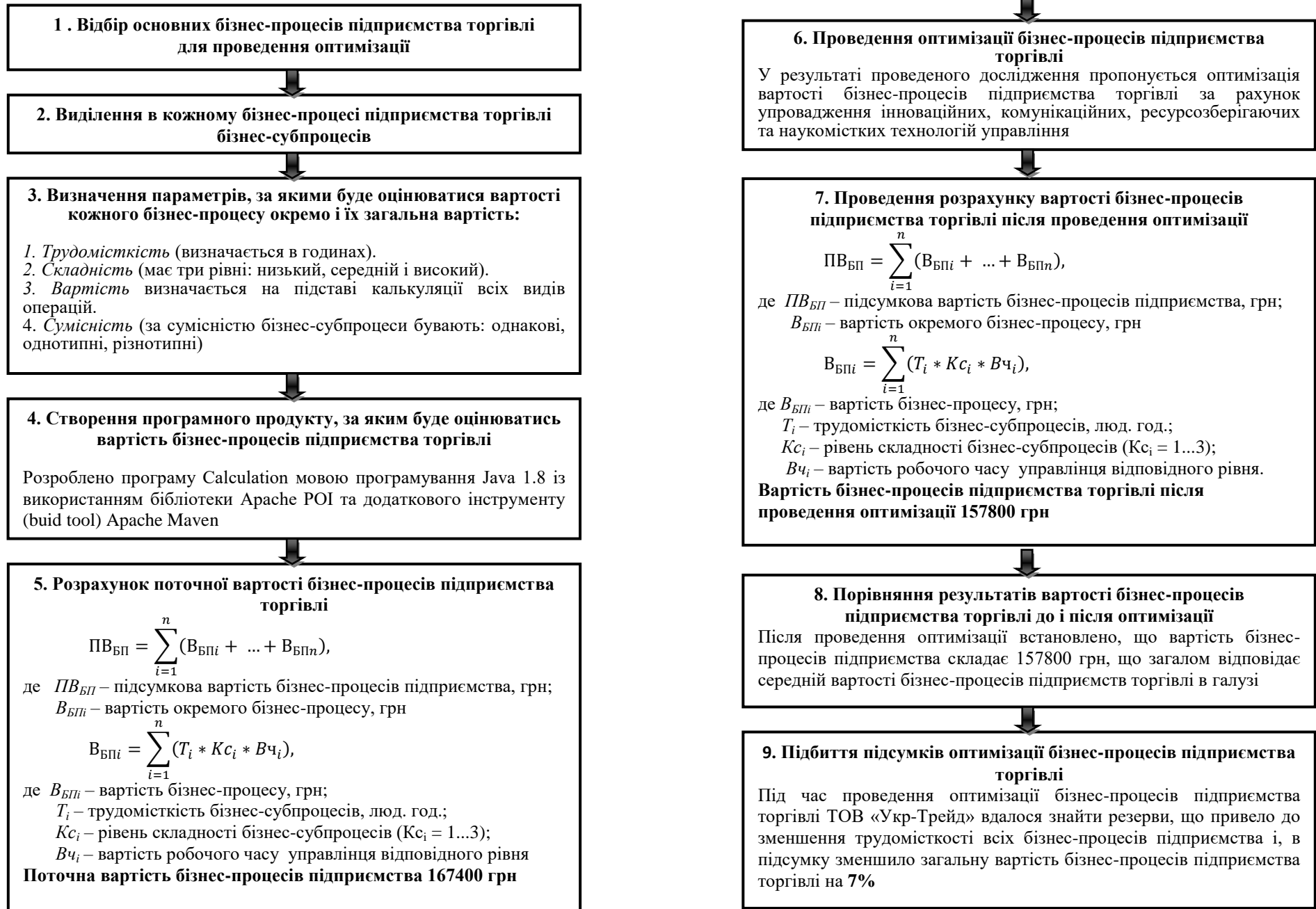


Рис. 8. Науково-методичний підхід щодо проведення оптимізації бізнес-процесів підприємств торгівлі

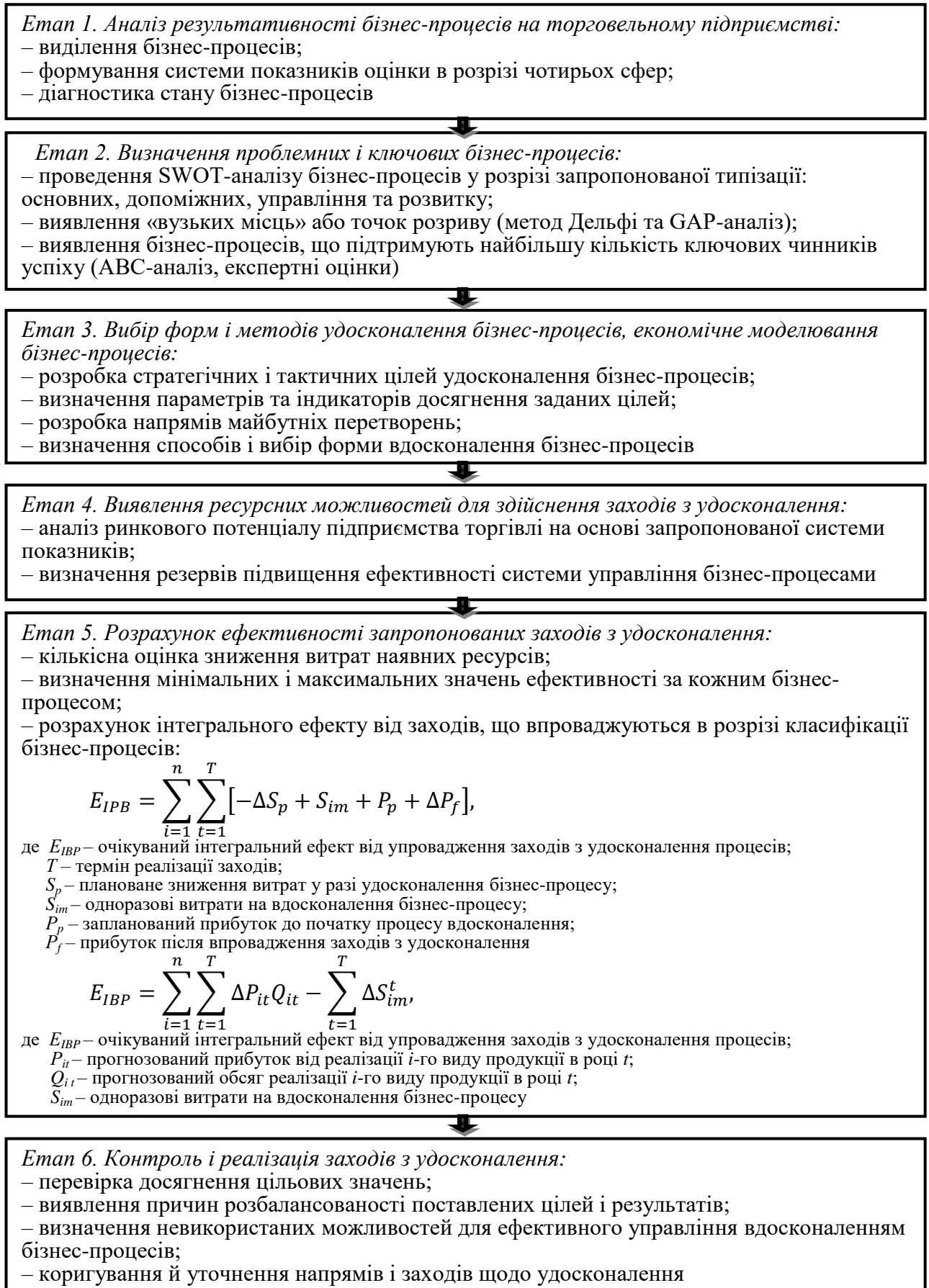


Рис. 9. Науково-методичний підхід до оцінки ефективності процесного управління

Технологічна модель сталого розвитку підприємства торгівлі:

$$T(АОЗ) > T(ОЗТТП) > T(ВОЗ),$$

де $T(АОЗ)$ – темп зростання активної частини основних засобів;

$T(ОЗТТП)$ – темп зростання основних засобів торгово-технологічного призначення;

$T(ВОЗ)$ – темп зростання вартості основних засобів.

Модель соціального середовища сталого розвитку підприємства торгівлі:

$$T(ФМЗ) > T(ФЗП),$$

де $T(ФМЗ)$ – темп зростання фонду матеріального заохочення;

$T(ФЗП)$ – темп зростання фонду заробітної плати.

$$T(ЧПвк) > T(ЧПт) > T(ЧПтз),$$

де $T(ЧПвк)$ – темп зростання чисельності персоналу високої кваліфікації;

$T(ЧПт)$ – темп зростання чисельності технічного персоналу;

$T(ЧПтз)$ – темп зростання чисельності персоналу торговельного залу.

Інформаційної моделі сталого розвитку підприємства торгівлі:

$$T(КЗП) > T(ШВЗ) > T(ВРІС),$$

де $T(КЗП)$ – темп зростання кількості завдань, які вирішуються в середовищі єдиного інформаційного простору;

$T(ШВЗ)$ – темп зростання швидкості відповіді на запит або рекламацію;

$T(ВРІС)$ – темп зростання відсотка співробітників підприємства, які використовують ресурси інформаційної системи під час виконання своїх посадових обов'язків.

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.

ВИСНОВКИ

У дисертації представлено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукової проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних та концептуальних положень, розробленні методичних та практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами підприємств 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, зокрема торгівельною.

2. На підставі вивчення існуючих підходів до дефініції «бізнес-процес» запропоновано визначати його як зміну об'єкта процесу шляхом перетворення матеріальних, фінансових 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 видовою ознакою, яка є характерною 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.

4. На основі проведеного аналізу сучасного стану розвитку торгівлі в Україні визначено її тенденції, особливості та перспективи подальшого розвитку. Встановлено, що функціональна система управління підприємствами торгівлі залишається ефективною переважно 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.

6. З 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 категорії терміна «результативність», визначено, що результативність бізнес-процесу – це ступінь досягнення цілей бізнес-процесу та рівень задоволеності внутрішніх і зовнішніх споживачів. З метою вдосконалення 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 підприємств торгівлі. Систематизовано підходи до оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі, охарактеризовано їх суть, визначено особливості застосування та результати впровадження.

8. 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. що у підсумку, сприяє прийняттю адекватних управлінських рішень і дозволяє проводити оцінку бізнес-процесів підприємств торгівлі відповідно досягнутого внутрішнього рівня (результативність бізнес-процесів), галузевого та світового рівнів (бенчмаркінг бізнес-процесів).

11. З метою розвитку методології процесного управління досліджено теоретичні та науково-методичні підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємств, систематизовано методи вдосконалення бізнес-процесів, визначено їх переваги, недоліки та ефективність використання в торгівлі, що сприяє підвищенню праці управлінського персоналу. 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, який ґрунтується на засадах процесного бенчмаркінгу, включає чітко визначену послідовність дій та передбачає оцінку ефективності розроблених заходів на основі застосування концепції дисконтування. 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-методологічні 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 підсистему управління та дозволяють оцінити вартість бізнес-процесу за визначеною системою параметрів.

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. Передбачає визначення інтегрального ефекту від впровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів на різних етапах їх трансформації та дозволяє обґрунтувати управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

СПИСОК ОСНОВНИХ ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

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. Р. 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).

Статті у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз

6. 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 методику оцінювання та підвищення результативності бізнес-процесів підприємства).

7. 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.).

8. 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.).

9. 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).

10. 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.).
11. 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.).
12. 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.).
13. 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.).
14. 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.).
15. 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.).
16. 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).
17. 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.).
18. 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).
19. 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.).
20. 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).

21. 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.).

22. 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.).

23. 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).

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав

24. 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, WorlCat, ROARMAP, OpenAIRE, Academic Resource Index, RePEe, BASE, Science Indexing, Infobase Index). (0,89 др. арк.).

25. 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).

Статті у наукових фахових виданнях України

26. 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-ebm.in.ua/journal/18_2019/28.pdf. (0,5 др. арк.).

27. 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»).

Праці апробаційного характеру

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», Wyzsza Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku. Przeworsk: WSSG, 2019. Р. 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. Ольшанський 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).

АНОТАЦІЯ

Ольшанський О.В. Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. – Кваліфікаційна наукова праця 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.

Дисертація присвячена науковому обґрунтуванню та розробці теоретико-методологічних засад, науково-методичних та практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Досліджено генезис процесного управління підприємством та визначено етапи еволюції фундаментальних теорій економічного розвитку і методів управління підприємством. Обґрунтовано теоретико-методичні засади процесного управління. Визначено місце і роль процесного управління в сучасних організаційно-економічних системах. Досліджено концептуальні основи, особливості та перспективи розвитку роздрібною торгівлі в Україні. З'ясовано особливості застосування процесного підходу в управлінні підприємствами торгівлі. Визначено концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Досліджено систематизацію підходів до оцінки результативності управління бізнес-процесами підприємства. Обґрунтовано визначення критеріїв оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі. Визначено науково-методичні підходи до оцінки рівня результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі. Проведено оцінювання результативності бізнес-процесів інтегрованої системи менеджменту підприємства торгівлі. Обґрунтовано систематизацію методів удосконалення бізнес-процесів на підприємствах торгівлі. Розроблено науково-методичний підхід щодо підвищення результативності бізнес-процесів. Обґрунтовано теоретико-методичні засади вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі, які ґрунтуються на визначеній сукупності цілей, завдань, принципів, методів і передбачають застосування розробленої інформаційної моделі та механізму процесного управління підприємством. Розроблено науково-практичний підхід до 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. Розроблено науково-методичний підхід до оцінки ефективності процесного управління, представлений поетапним процесом визначення інтегрального ефекту від впровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів на різних етапах їх трансформації. Проведено імплементацію й удосконалено концептуальні принципи побудови динамічної моделі сталого розвитку підприємства 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. Business process management at trading companies. – Qualifying scientific work on the right of the 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. 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.

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. 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. 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.

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 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 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.

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.

ОЛЬШАНСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР ВАСИЛЬОВИЧ

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук