

Ольшанський О.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності і туризму,
Харківський державний університет харчування та торгівлі

РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Ольшанський О.В. Розроблення концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Стаття присвячена актуальному питанню розроблення концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Запропонована концепція удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі дає змогу сформулювати цілий блок стратегічних переваг, який буде сприяти раціональному використанню виробничого потенціалу, зростанню конкурентоспроможності й ефективності фінансово-господарської діяльності, а також підвищенню якості систем менеджменту. Все це повинно сприяти підвищенню якості продукції і послуг підприємств торгівлі з метою повного задоволення вимог споживачів.

Ключові слова: концепція, управління, підприємства торгівлі, бізнес-процеси, управління бізнес-процесами.

Ольшанский А.В. Разработка концепции усовершенствования управления бизнес-процессами предприятий торговли. В статье рассмотрен актуальный вопрос разработки концепции совершенствования управления бизнес-процессами предприятий торговли. Предложенная концепция усовершенствования управления бизнес-процессами предприятий торговли позволяет сформировать целый блок стратегических преимуществ, который будет способствовать рациональному использованию производственного потенциала, росту конкурентоспособности и эффективности финансово-хозяйственной деятельности, а также повышению качества систем менеджмента. Все это должно способствовать повышению качества продукции и услуг предприятий торговли с целью полного удовлетворения требований потребителей.

Ключевые слова: концепция, управление, предприятия торговли, бизнес-процессы, управление бизнес-процессами.

Olshanskiy O.V. Developing conception of improving trade enterprises' business process management. Thus, the article is devoted to the burning issues of developing the conception for improving the management of trade enterprise business processes. The necessity of forming a mechanism for improving business processes has been proved, which, under conditions of uncertainty, allows adapting the system of management of trade businesses to changes in the external environment.

Key words: conception, management, trade enterprises, business processes, business process management.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сформована практика управління підприємствами торгівлі постійно вимагає розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності їхньої фінансово-господарської діяльності. Для більшості сучасних підприємств торгівлі характерні зношеність основних фондів, нестача фінансових ресурсів, використання застарілих технологій, низький рівень менеджменту, що значно гальмує їхній розвиток.

У сучасних умовах удосконалення бізнес-процесів є одним з основних інструментів підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств торгівлі. Це зумовлено насамперед посиленням конкуренції з боку зарубіжних товаровиробників, а також високою динамічністю розвитку підприємницького середовища. Тому перед керівниками підприємств торгівлі стоїть важливе завдання – формування механізму удосконалення бізнес-процесів, що дає змогу в умовах невизначеності адаптувати систему управління підприємством до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує високу їхню ефективність і конкурентоспроможність.

У зв'язку з цим питання удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі і підвищення

результативності їхньої діяльності на основі ефективного процесного управління мають найважливіше значення. Розроблення концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі дає змогу знайти шляхи оптимізації його діяльності з урахуванням специфіки управління на перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною і методологічною основою дослідження в галузі управління стали праці закордонних учених: І. Ансоффа, П. Друкера, А. Маршалла, М. Мескона, Д.С. Сінка, Ф. Тейлора, Лі. Якокки. Питання використання процесного підходу у практиці бізнес-організацій були досліджені у роботах Ф.Ж. Гуяра, В.Г. Сліферова, Дж.М. Келлі, В.В. Репіна. М. Робсона, М. Хаммера, Дж. Чампі.

Проте аналіз наявної теоретичної бази досліджуваної теми показує, що методичні та практичні розроблення, що стосуються управління підприємствами торгівлі на основі удосконалення бізнес-процесів, ще мало досліджені. Незважаючи на велику кількість праць, питання, пов'язані з концепцією удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, залишаються досі не визначеними.

Формулювання цілей статті. Мета роботи полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо розроблення концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі.

Виклад основного матеріалу. В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища підприємствам торгівлі для швидкої адаптації до різних змін необхідно оптимально використовувати власні ресурси і підвищувати якість власних бізнес-процесів.

Таким чином, необхідно проведення постійного аудиту всіх бізнес-процесів підприємств торгівлі і проведення їх ранжування за ступенем впливу на господарську діяльність підприємств торгівлі [1].

Методики аналізу бізнес-процесів підприємств торгівлі доцільно поділити на два класи залежно від ступеня змін і тривалості використання. Це можуть бути довгострокові і короткострокові методи [2]. До короткострокових належать:

- метод швидкого аналізу;
- статистичне управління процесами підприємства;
- ідеалізація;
- структуризація функцій якості.

До довгострокових відносять:

- реінжиніринг;
- бенчмаркінг;
- гринфілд.

Оптимізація бізнес-процесів є необхідним інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств торгівлі в сучасних умовах глобалізації та Європейського прагнення України. Все це повинно сприяти підвищенню якості продукції і послуг підприємств торгівлі з метою повного задоволення вимог споживачів.

Тому вважаю за доцільне запропонувати концепцію удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, яка заснована на гіпотезі, що ефективне управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію.

Таким чином, дуже важливим є формування концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі (рис. 1).

Під час розроблення концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі були сформовані такі цілі процесу, як:

1. Мінімізація ресурсів.
2. Скорочення витрат робочого часу.
3. Підвищення продуктивності праці.
4. Підвищення якості продукції та послуг.
5. Оптимізація організаційної структури управління, скорочення функцій.
6. Зменшення тривалості циклу торгово-технологічного процесу.

Були доповнені принципи удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі:

1. Мінімальна кількість учасників процесу.
2. Єдиний контроль за бізнес-процесом.
3. Паралельне виконання управлінських функцій.
4. Типізація процесів.
5. Спрощення процесів: зниження кількості входів, об'єднання робіт.
6. Підвищення автономності бізнес-процесів, за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією.
7. Усунення розривів в технологічному ланцюгу.

8. Створення максимального числа можливих варіантів проходження процесу.

Значна увага була присвячена методам управління бізнес-процесами підприємств торгівлі:

– безперервне вдосконалення – детальний і системний розгляд наявного процесу з метою пошуку можливих шляхів його удосконалення або, якщо необхідно, кардинального перепроектування, включає методи BPI (Business Process Improvement), TQM (Total Quality Management) [3];

– методика швидкого аналізу рішення *FAST* – концентрує увагу на певному процесі під час одно- або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів;

– реінжиніринг *BPR* – радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення поліпшення ключових показників результативності, таких як якість, оперативність [4];

– бенчмаркінг – порівняльний аналіз господарських процесів підприємств торгівлі з еталонними процесами підприємств, що виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують, з метою поліпшення поточної діяльності;

– *гринфілд* – аналіз і винесення рішень на основі подання бізнес-процесу таким, як щойно створений, тобто з чистого аркуша.

У підсумку у статті були запропоновані напрями концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі через чотири базові категорії, такі як [5]:

1. *Основні бізнес-процеси*, або базові бізнес-процеси. Вони спрямовані на предмет праці та відповідають за виробництво продукції або надання послуг. Основні бізнес-процеси підприємства безпосередньо створюють цінності для споживачів. До них належать такі процеси:

- аналіз ринку і потреб споживачів;
- розроблення асортиментної політики та управління асортиментом;
- управління закупівлями і логістика;
- управління складуванням та зберіганням товару;
- управління виробничими операціями;
- управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів;
- управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням споживачів.

2. *Допоміжні бізнес-процеси*, або забезпечувальні бізнес-процеси. Вони створюють необхідні умови для здійснення основних процесів. До складу допоміжних бізнес-процесів прийнято включати все, що необхідно для успішного функціонування основних бізнес-процесів це:

- управління людськими ресурсами;
- управління інформаційними ресурсами;
- управління фінансовими і просторовими ресурсами;
- управління матеріально-технічними ресурсами;
- управління комунікаційними зв'язками;
- управління поліпшенням та змінами.

3. *Бізнес-процеси управління*. Вони виконують організаційні функції, спрямовані на підвищення ефективності основних та допоміжних процесів. У результаті цих процесів розробляються бізнес-цілі та політика, здійснюється стратегічне планування. Вони включають: загальне управління підприємством, розроблення місії підприємства, постановку цілей та управління ресурсами.

| |
|--|
| Концепція удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі |
| <p>ЦІЛІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – мінімізація ресурсів; – скорочення витрат робочого часу, підвищення продуктивності праці; – підвищення якості продукції та послуг; – оптимізація організаційної структури управління, скорочення функцій; – зменшення тривалості циклу торгово-технологічного процесу |
| <p>ПРИНЦИПИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – мінімальна кількість учасників процесу; – єдиний контроль за бізнес-процесом, зниження частки погоджень; – паралельне виконання управлінських функцій; – типізація процесів; – спрощення процесів: зниження кількості входів, об'єднання робіт; – підвищення автономності бізнес-процесів, за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією; – усунення розривів в технологічному ланцюгу; – створення максимального числа можливих варіантів здійснення процесу |
| <p>–МЕТОДИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>безперервне вдосконалення</i> – детальний і системний розгляд наявного процесу з метою пошуку можливих шляхів його вдосконалення або, якщо необхідно, кардинального перепроектування, що включає методи BPI, TQM; – <i>методика швидкого аналізу рішення FAST</i> – концентрує увагу на певному процесі одно-або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів; – <i>реінжиніринг BPR</i> – радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення поліпшення таких ключових показників результативності, як витрати, якість, оперативність; – <i>бенчмаркінг</i> – порівняльний аналіз господарських процесів підприємств торгівлі з еталонними процесами підприємств, що виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують, з метою поліпшення поточної діяльності; – <i>гринфілд</i> – аналіз і винесення рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з чистого аркуша |

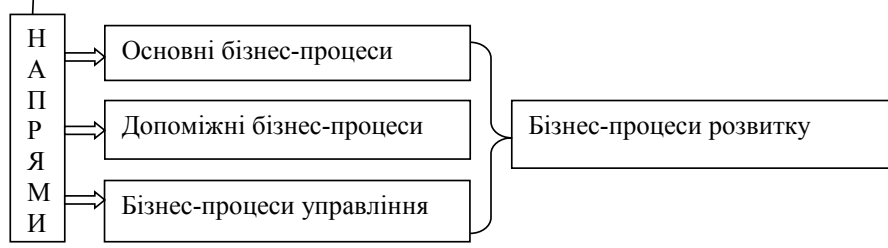


Рис. 1. Концепція удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі

4. *Бізнес-процеси розвитку.* До них належать:

- впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління;
- впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій;
- модернізація магазинів: торговельного залу, приміщень підготовки товарів до продажу, складських приміщень, торгово-технологічного обладнання, технологічних ліній, адміністративних приміщень та приміщень відпочинку персоналу;

- впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів.

Дослідженнями встановлено, що натеper є декілька інноваційних підходів щодо управління бізнес-процесами: впровадження систем менеджменту якості, бенчмаркінг бізнес-процесів, методологія безперервного удосконалення бізнес-процесів BPI (Business Process Improvement), реінжиніринг бізнес-процесів, поєднання функціонального і процесного підходів. У підприємствах торгівлі доцільно використовувати також

технологію безперервного удосконалення бізнес-процесів BPI, яка спрямована на оптимізацію організації виробництва й управління шляхом постійного якісного удосконалення бізнес-процесів за рахунок забезпечення повноти і точності їх реалізації, а також автоматизації функцій управління.

У роботі відзначається, що необхідність удосконалення управління бізнес-процесами викликана змінами умов зовнішнього середовища, тому доцільно своєчасно впроваджувати коригувальні та запобіжні дії щодо ліквідації або зниження впливу негативних чинників, а також згладжування і демпфірування циклічних коливань зовнішнього середовища. Таким чином, керівники підприємства повинні насамперед враховувати зміни ринкового середовища, регулярно порівнювати якість виробленої продукції з продукцією конкурентів, активно впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу не тільки в виробничу, а й в управлінську діяльність.

Управління бізнес-процесами в умовах змін ринкового середовища вимагає від керівників процесів сво-

єчасно виявляти проблемні, нерентабельні процеси і здійснювати їх якісне перетворення шляхом поділу великих і складних процесів на більш дрібні або, навпаки, об'єднати декілька невеликих процесів в один великий.

Керівник процесу повинен швидко реагувати на вимоги часу і розробляти нові адаптовані процеси, замінюючи за необхідності старі, які не відповідають потребам кінцевого споживача і не забезпечують досягнення бажаної результативності.

Висновки. У процесі розроблення концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі дійшли висновку, що запропонована концепція удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі дасть змогу сформувати цілий блок стратегічних переваг, який буде сприяти раціональному використанню виробничого потенціалу, зростанню конкурентоспроможності й ефективності фінансово-господарської діяльності, а також підвищенню якості систем менеджменту. Все це повинно сприяти підвищенню якості продукції і послуг підприємств торгівлі з метою повного задоволення вимог споживачів.

Список використаних джерел:

1. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management // *Technology Audit and production reserves*. 2018. No 5/4 (43). С. 20–25.
2. Репин В.В., Елифиров В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Стандарты и качество, 2006. 408 с.
3. Павлова В.А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій / В.А. Павлова, О.А. Паршина // *Академічний огляд*. 2017. № 1. С. 54–61.
4. Міхєєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємств на основі збалансованих показників / К.С. Міхєєнко // *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 74–76.
5. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі / О.В. Ольшанський // *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. URL: <http://ecomomyandsociety.in.ua>.