

ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

THE FUNCTIONAL ASPECTS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AT TRADING COMPANIES

УДК 005:658.114

Ольшанський О.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД
і туризму

Харківський державний університет
харчування та торгівлі

Ключарьов В.М.

здобувач

Харківський державний університет
харчування та торгівлі

Стаття присвячена дослідженню функціональних аспектів управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Визначено, що для розкриття сутності категорії «управління бізнес-процесами підприємства» необхідно використовувати системний підхід. У системі управління бізнес-процесами слід також виділити такий важливий елемент, як структура управління, тому що структура відображає відносини підпорядкованості в управлінні бізнес-процесами. Структура управління обумовлює функціональні та лінійні зв'язки між окремими організаційними одиницями під час реалізації бізнес-процесів. До функцій управління бізнес-процесами підприємств торгівлі належать цілепокладання, планування, організація, мотивація та контроль бізнес-процесів. В результаті надано дефініцію поняття «функція», а також запропоновано під час управління бізнес-процесами під функцією розуміти вид діяльності, спрямований на певну частину бізнес-процесу для досягнення кінцевого результату, який об'єднує носія функції та об'єкт дії.

Ключові слова: функція, управління, процесний підхід, бізнес-процес, підприємство торгівлі.

Стаття посвящена исследованию функциональных аспектов управления биз-

нес-процессами предприятий торговли. Определено, что для раскрытия сущности категории «управление бизнес-процессами предприятия» необходимо использовать системный подход. В системе управления бизнес-процессами следует также выделить такой важный элемент, как структура управления, потому что структура отражает отношения подчиненности в управлении бизнес-процессами. Структура управления обуславливает функциональные и линейные связи между отдельными организационными единицами при реализации бизнес-процессов. К функциям управления бизнес-процессами предприятий торговли относятся целеполагание, планирование, организация, мотивация и контроль бизнес-процессов. В результате предоставлена дефиниция понятия «функция», а также предложено при управлении бизнес-процессами под функцией понимать вид деятельности, направленный на определенную часть бизнес-процесса для достижения конечного результата, который объединяет носителя функции и объект действия.

Ключевые слова: функция, управление, процессный подход, бизнес-процесс, предприятие торговли.

The work on the study of functional aspects of business process management of trade enterprises has been divided into several stages. During further research it was found that the business process includes the following main elements: the owner responsible for its implementation, the input, output, management and resources. At the final stage of the study, the very concept of "business process of a trading enterprise" was defined and business processes that are characteristic of trading enterprises were established and described. The process approach presented in this article allows taking into account such important business aspects as targeting the end product, the interest of each performer in improving the quality of the final product and, as a consequence, interest in the ultimate performance of the job. Thus, the development of modern management technologies, among which particular attention is paid to the process approach, is a characteristic feature of recent years. As a result of the study, the following conclusions were reached: managing the business processes under the function of more correctly understand the type of activity, which is aimed at a certain part of the business process to achieve the end result, which combines the carrier of the function and object of action; the functions of management of business processes of trade enterprises include: goal-setting, planning, organization, motivation and control of business processes. The business processes which are the basis of any organizational systems simultaneously serve as indicators of the effectiveness of the organization's economic activity and its competitiveness. However, it should be remembered that in order to ensure a sustainable and efficient operation of the company in the long run, it is necessary to continuously improve its own business processes. The article deals with the study of the issues concerning the improvement of the company management system taking into account its reorientation to implementing the process management principles. The result of the business process of the trade enterprises is the products of strategic importance because they support the state food security on which the quality of life support of the country's population depends directly.

Key words: function, management, process approach, business process, trade company.

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах проблеми ефективного управління підприємствами виходять на перший план, удосконалюються методи та управлінський інструментарій бізнесу. Перед керівниками гостро стоїть питання створення дієвої системи управління, яка здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Більшого поширення набуває клієнтоорієнтований підхід, за якого виробники товарів та послуг змінюють свою поведінку на ринку й переходять від нарощування обсягів виробництва та продажів до намагання максимально задовольнити потреби клієнта. У сучасних умовах використання процесно орієнтованої системи управління орга-

нізацією дає змогу отримати відчутні переваги, оскільки система взаємопов'язаних та взаємодіючих бізнес-процесів має кінцеву мету, що полягає у створенні продуктів або послуг, які мають цінність як для зовнішніх, так і для внутрішніх споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною базою дослідження слугують наукові дослідження та практичні розробки таких закордонних та вітчизняних вчених, присвячені проблемам процесного управління, реінжинірингу бізнес-процесів, як Дж. Харінгтон, Б. Беккер, Б. Андерсон, М. Робсон, М. Ротер, В.В. Репін, В.Г. Єліферов, Ф. Уллах, Ф. Тейлор, М. Хаммер, Дж. Чампі. Незважаючи на великі здобутки науковців та дослідників, багато питань, особливо тих, що пов'язані з

функціональними аспектами управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, залишаються маловивченими та дискусійними як в економічній науці, так і в практичній діяльності.

Постановка завдання. Мета статті полягає в дослідженні питань, пов'язаних з функціональними аспектами управління бізнес-процесами підприємств торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення бізнес-процесів організації, їх опис, аналіз та оптимізація – це не самоціль, а перш за все робота з організації ефективної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Саме процесний підхід ліг в основу стандарту менеджменту якості ISO 9000:2000, у якому під процесом розуміється сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих активних дій, які перетворюють входи на виходи. Процесний підхід є надзвичайно перспективним з точки зору сучасних теорій управління, однак потрібно враховувати, що тільки комплексний розгляд всіх визначальних чинників може принести успіх, тому ми поділяємо точку зору авторів [1] про те, що процесний підхід повинен розглядатися спільно з багатьма іншими визначальними факторами, а саме структурними, фінансовими, кадровими.

Найчастіше для наочності бізнес-процеси візуалізують за допомогою блок-схеми бізнес-процесів. Технологія опису бізнес-процесів повинна забезпечувати прозорість усіх операцій бізнесу, що дасть змогу постійно аналізувати можливі наслідки збоїв на тому чи іншому етапі виконання робіт, вчасно знаходити та виправляти помилки. Особлива увага під час аналізування приділяється управлінню операційними витратами, що стає однією з основних умов виживання на ринку.

На практиці бізнес-процеси зазвичай визначаються з огляду на потреби основних клієнтів, споживачів. При цьому важливо забезпечити безперешкодне виконання процесу, що дасть змогу підприємству збільшити додану вартість, максимізувати корисність та цінність продуктів та послуг для власних клієнтів [2].

Для досягнення поставлених цілей та виконання означених завдань, а також забезпечення безперебійного та бездефектного виконання будь-якого бізнес-процесу необхідно сформувати систему управління бізнес-процесами в організації. Для розкриття сутності категорії «управління бізнес-процесами підприємства» використовуємо системний підхід.

Як відомо, управління – це вплив на систему задля приведення її у бажаний стан. У цьому разі системою або об'єктом управління буде бізнес-процес торговельного підприємства, що включає певні послідовні, взаємозалежні дії, обумовлені технологією, яку використовують у процесі, та часом, який витрачається на проведення кожної операції.

Будь-яке управління здійснюється за допомогою суб'єкта. Суб'єктом управління бізнес-процесу є менеджер, у спеціальній літературі часто зустрічається таке словосполучення, як «власник процесу». На наш погляд, більш коректним є такий вираз: «керівник процесу, який здійснює всі функції управління процесом та несе відповідальність за досягнення запланованих результатів». Керівники окремих бізнес-процесів повинні координуватися керівником вищого рівня для більш ефективного й швидкого досягнення мети.

У системі управління бізнес-процесами слід також виділити такий важливий елемент, як структура управління. У кожному бізнес-процесі торговельного підприємства беруть участь кілька підрозділів, при цьому участь їх диференціюється залежно від функціональної спрямованості та витрат. У зв'язку з цим структура управління бізнес-процесами створюється відповідно до розподілу відповідальності та поділу праці між управлінськими працівниками та керівниками процесів шляхом визначення їх завдань та повноважень. Таким чином, структура відображає відносини підпорядкованості в управлінні бізнес-процесами.

Структура управління обумовлює наявність функціональних та лінійних зв'язків між окремими організаційними одиницями під час реалізації бізнес-процесів.

У теорії управління поняття «функція» трактується як:

- зв'язок між умовами та реакцією системи, може бути одностороннім або детермінованим;
- завдання, характерною рисою якого є залежність від організаційної одиниці вищого рівня [3].

На наш погляд, під час розгляду управління бізнес-процесами підприємств торгівлі більш коректно під функцією розуміти вид діяльності, спрямований на певну частину бізнес-процесу для досягнення кінцевого результату, який об'єднує носія функції та об'єкт дії.

Зупинимось детальніше на функціях управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та визначимо найбільш важливі з них (рис. 1).

1) Цілепокладання – формулювання та постановка цілей бізнес-процесів. Правильно поставлена мета визначає критерії для її ідентифікації, показуючи ступінь досягнення мети. Широко відомим сьогодні є метод SMART (Specific Measurable Achievable Realistic Timely).

Метод SMART є сукупністю принципів цілепокладання, де:

- S (“specific” – з англ. «певний», «конкретний», «точний») свідчить про те, що цілі повинні бути точно визначеними, описаними, виключати можливість іншого тлумачення або двозначності;
- M (“measurable” – з англ. «вимірний») свідчить про те, що цілі повинні піддаватися кількісному оцінюванню;



Рис. 1. Функції управління бізнес-процесами підприємств торгівлі

– А (“achievable” – з англ. «досяжний») свідчить про те, що цілі повинні бути такими, яких можна досягти;

– R (“result-oriented” – з англ. «орієнтація на результат») свідчить про те, що цілі мають бути орієнтованими на результат, а не на зусилля.

Є й інші трактування цієї аббревіатури:

– “Real” – «реальні, досяжні»;

– “Relevant” – «релевантні», «адекватні поточним зовнішнім та внутрішнім умовам»;

– T (“time” – з англ. «час»), тобто досягнення мети має тимчасові рамки, отже, для кожної мети має бути зазначено час її реалізації, досягнення.

Метою бізнес-процесу є завжди конкретний результат, тобто вихід бізнес-процесу. Дуже важливим принципом постановки цілей бізнес-процесів є забезпечення зворотного зв'язку для того, щоби керівник процесу міг своєчасно скоригувати мету [4].

2) Планування бізнес-процесу. Для забезпечення дій, спрямованих на досягнення цілей, необхідно чітко узгодити роботу всіх учасників бізнес-процесу. Інструментами планування є оперативно-календарне планування роботи всіх підрозділів, які беруть участь у реалізації процесу; розподіл матеріальних та трудових ресурсів; інформаційне забезпечення керівників процесів про хід реалізації, контроль та регулювання ходу реалізації процесу.

До завдань планування бізнес-процесів належать також складання техніко-економічного обґрунтування напрямів інвестиції, планування окремих заходів.

3) Організація бізнес-процесу. Ця функція покликана забезпечити досягнення намічених

цілей шляхом встановлення формування чіткої взаємодії між виконавцями та керівниками процесів, розроблення документів, що регламентують діяльність останніх. Значення функції організації полягає у створенні необхідних умов для ефективного виконання бізнес-процесів.

4) Мотивація бізнес-процесу – створення внутрішнього спонукання до певних дій у результаті складної сукупності наявних потреб. Функція мотивації полягає у забезпеченні безперебійної та якісної роботи всіх працівників, які беруть участь у бізнес-процесі.

5) Контроль бізнес-процесу. Функція контролю спрямована на облік витрачених ресурсів, які використовуються у процесі, оцінювання виконання планів, програм, завдань. Дуже важливе завдання контролю полягає у передбаченні та своєчасному виявленні відхилень, помилок у ході реалізації бізнес-процесів, виявленні причин виникнення збоїв, порушень, визначенні заходів щодо їх усунення.

В умовах посилення конкуренції функції контролю приділяється першочергова увага, у зв'язку з чим виникає нове поняття в економічному управлінні, таке як контролінг. Цей інструмент інтегрованого планування й контролю може застосовуватись на підприємствах різної організаційної будови та різної величини.

Контролінг – це орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників у процесі планування, контролювання, аналізування та прийняття управлінських рішень за всіма функціональними сферами діяльності підприємства.

Стосовно бізнес-процесів до завдань контролінгу входить надання системно-інтегрованої

інформаційної, аналітичної, інструментальної та методичної підтримки керівництва для забезпечення довгострокового існування та розвитку підприємства [5].

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, розвиток сучасних технологій управління, серед яких особлива увага приділяється процесному підходу, є характерною особливістю останніх років. У результаті проведеного дослідження ми доходимо таких висновків:

– під час розгляду управління бізнес-процесами під функцією більш коректно розуміти вид діяльності, спрямований на певну частину бізнес-процесу для досягнення кінцевого результату, який об'єднує носія функції та об'єкт дії;

– до функцій управління бізнес-процесами підприємств торгівлі належать цілепокладання, планування, організація, мотивація та контроль бізнес-процесів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Репин В.В. Бизнес-процессы: построение, анализ, регламентация. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2007. 240 с.

2. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 22–26.

3. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.

4. Ольшанський О.В. Удосконалення менеджменту підприємства шляхом створення системи бізнес-процесів. *Східна Європа: еконо-*

міка, бізнес та управління. 2019. № 1 (18). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18_2019/28.pdf (дата звернення: 12.03.2019).

5. Карминский А.М. и др. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. Москва : Финансы и статистика, 1998. 256 с.

REFERENCES:

1. Repin V.V (2007) *Biznes-protsessy: postroenie, analiz, reglamentatsiya* [Business processes: construction, analysis, regulation]. Moscow : RIA "Standarty i kachestvo" (in Russian).

2. Olshanskiy O.V. (2018) *Osoblyvosti upravlinnja biznes-procesamy pidpryemstv torghivli ta metodi jikh udoskonalennja* [Business processes management of trade enterprises and methods of their improvement]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo nacionalnogho universytetu. Serija "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo"*, vol. 22, ch. 3, pp. 22–26.

3. Andersen B. (2003) *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya* [Business processes. Improvement tools]. Moscow : RIA "Standarty i kachestvo" (in Russian).

4. Olshanskiy O.V. (2019) *Udoskonalennja menedzhmentu pidpryemstva shljakhom stvorenja systemy biznes-procesiv* [Improving the management of the enterprise by creating a system of business processes]. *Skhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja*. no. 1(18). Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18_2019/28.pdf (accessed: 12 March 2019).

5. Karminskiy A.M. i dr. (1998) *Kontrolling v biznese: metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizatsiyakh* [Controlling in business: methodological and practical bases of building controlling in organizations]. Moscow : Finansy i statistika (in Russian).

Olishanskiy Oleksandr

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of International Business Management
Kharkiv State University of Food Technology and Trade

Kliucharov Vladyslav

Postgraduate Student
Kharkiv State University of Food Technology and Trade

THE FUNCTIONAL ASPECTS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AT TRADING COMPANIES

The purpose of the article. The processes of integration and transformation we are witnessing in the Ukrainian economy, intense competition, crisis factors pressure, high unpredictability of changes in the external environment require Ukrainian businesses to constantly seek new, more effective management methods. New management methods ought to be aimed at strengthening the company's competitive advantages in the market and its stable operation in the strategic perspective. Thus, one of the most problematic issues is the task of reorienting enterprises to a high-tech model for improving and developing business processes. The development of the functional aspects of business processes management of trading company allows finding ways of optimization of their operation (economic efficiency) taking into account the specifics of management in the long perspective. The work on the study of functional aspects of business process management of trade enterprises has been divided into several stages. In the beginning, it was found that the business process includes the following main elements: the owner responsible for its implementation, the input, output, management and resources. At the final stage of the study, the very concept of "business process of a trading enterprise" was defined and business processes that are characteristic of trading enterprises were established and described.

Methodology. The process approach presented in this article allows taking into account such important business aspects as targeting the end product, the interest of each performer in improving the quality of the final product and, as a consequence, interest in the ultimate performance of the job.

Results. Thus, the article is devoted to the burning issues development of the functional aspects of business processes management of trading company. Moreover the development of modern management technologies, among which particular attention is paid to the process approach, is a characteristic feature of recent years. As a result of the study, the following conclusions were reached:

- managing the business processes under the function of more correctly understand the type of activity, which is aimed at a certain part of the business process to achieve the end result, which combines the carrier of the function and object of action;
- the functions of management of business processes of trade enterprises include: goal-setting, planning, organization, motivation and control of business processes.

Practical implications. The business processes which are the basis of any organizational systems simultaneously serve as indicators of the effectiveness of the organization's economic activity and its competitiveness. However, it should be remembered that in order to ensure a sustainable and efficient operation of the company in the long run, it is necessary to continuously improve its own business processes.

Value/originality. The result of the business process of the trade enterprises is the products of strategic importance because they support the state food security on which the quality of life support of the country's population depends directly.