

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ CONCEPTUAL APPROACHES TO BUSINESS PROCESSES IMPROVEMENT AT TRADING COMPANIES

Статтю присвячено дослідженню концептуальних підходів до вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Визначено, що існує два концептуальних підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Перший – це поступовий, або покроковий, підхід до вдосконалення процесів у рамках існуючої організаційної структури управління. Особливість цього підходу полягає у тому, що він не вимагає значних капіталовкладень і передбачає, що конкурентоспроможність підприємств доречно підвищувати, проводячи невеликі, але постійні поліпшення бізнес-процесів. Принципи цього підходу лягли в основу концепції загального управління якістю (Total Quality Management). Другий – це кардинальний підхід, який призводить до суттєвих змін управлінського процесу і фундаментальних змін в організаційній структурі управління торговельним підприємством. Визначено основні методи вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Зазначено, що в підсумку вдосконалені бізнес-процеси повинні відповідати сучасним вимогам щодо якості, сервісу, гнучкості і вартості, а також бути зрозумілими.

Ключові слова: вдосконалення управління, концептуальний підхід, бізнес-процес, підприємство торгівлі.

Стаття посвячена дослідженню концептуальних підходів до вдосконалення

управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Определено, что существует два концептуальных подхода к совершенствованию бизнес-процессов предприятий торговли. Первый – это постепенный, или пошаговый, подход усовершенствования процессов в рамках существующей организационной структуры управления. Особенность этого подхода заключается в том, что он не требует значительных капиталовложений и предполагает, что конкурентоспособность предприятий уместно повышать, проводя небольшие, но постоянные улучшения бизнес-процессов. Принципы этого подхода легли в основу концепции всеобщего управления качеством (Total Quality Management). Второй – это кардинальный подход, который приводит к существенным изменениям управленческого процесса и фундаментальным изменениям в организационной структуре управления торговым предприятием. Определены основные методы усовершенствования бизнес-процессов предприятий торговли. В итоге отмечено, что усовершенствованные бизнес-процессы должны отвечать современным требованиям по качеству, сервису, гибкости и стоимости, а также быть понятными.

Ключевые слова: усовершенствование управления, концептуальный подход, бизнес-процес, предприятие торговли.

УДК 005.4:330

Ольшанський О.В.

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

Харківський державний університет харчування та торгівлі

The article focuses on the study of conceptual approaches to improving the management of business processes at trading companies. The paper has determined that there are two conceptual approaches to improving the trading companies' business processes. The first one is a gradual or step-by-step approach to improving the processes within the existing organizational management structure. The peculiarity of this approach is that it does not require any significant investment and suggests that it is appropriate to increase the company competitiveness by performing small but continuous improvements in business processes. The principles of this approach formed the basis of the concept of Total Quality Management. The second one is a cardinal approach which leads to significant changes in the management process and fundamental changes in the organizational structure of management of a trading enterprise. The article has defined the basic methods for improving the business processes of trade enterprises. It is noted that in the end, the improved business processes must meet modern requirements regarding quality, service, flexibility and cost, as well as be clear and understandable. In the modern economic conditions, the improvement of business processes of trade enterprises is carried out by means of a number of methods: fast analysis system technique (FAST); benchmarking; process re-designing; process engineering; business process reengineering (BPR). The methods for improving the trading companies' business processes, along with differences, have a number of common characteristic features. These features reflect a number of requirements that should be taken into account by the company's management when improving their own business processes. The improved business processes must meet modern requirements for quality, service, flexibility and low cost, as well as be transparent and understandable. Despite the integration of jobs, the trading enterprises' business processes must maintain the requirement of simplicity of a specific task for the performers. The analysis of differences and general provisions for the methods of improving trading firms' business processes reveals the possibilities of their application, and depending on the task, allows giving preference to a particular method or a combination of them.

Key words: improvement of management, conceptual approach, business process, trade company.

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах нестабільного зовнішнього середовища бізнесу одним із головних завдань, які стоять перед торговельними підприємствами, є постійне вдосконалення їх фінансово-господарської діяльності, що майже неможливо без впровадження ефективних управлінських методів, новітніх технологій та ефективних прийомів ведення бізнесу. У менеджмент підприємств торгівлі недостатньо впроваджуються сучасні інноваційні підходи до управління бізнес-процесами, такі як: впровадження систем менеджменту якості, бенчмаркінг бізнес-процесів, методологія безперервного до-

сконалення бізнес-процесів BPI (Business Process Improvement), реінжиніринг бізнес-процесів, гринфілд та поєднання функціонального і процесного підходів [1].

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

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми вдосконалення системи управління під-

приємством, підвищення його ефективності в різні періоди часу розглядалися у працях провідних теоретиків і практиків: І. Ансоффа, Т. Давенпорта, П. Друкера, М. Портера, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона. Новим імпульсом щодо досліджень системи підвищення ефективності менеджменту підприємства послужила теорія процесного управління, яка знайшла своє відображення у працях зарубіжних авторів Й. Беккера, А. Бйорна, Е. Демінга, К. Шухарт М. Хаммера, Дж. Чампі.

Разом із тим багато питань, пов'язаних із розробленням концептуальних підходів до вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі, залишаються маловивченими і дискусійними як у теорії, так і в практичній діяльності.

Постановка завдання. Мета роботи полягає у дослідженні питань, пов'язаних із розробленням концептуальних підходів до вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі.

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

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

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

К. Шухарт і Е. Демінг вважають, що конкурентоспроможність підприємств доцільно підвищувати, проводячи невеликі, але постійні поліпшення бізнес-процесів. Безперервне вдосконалення процесів (CPI – Continuous Process Improvement), запропоноване Е. Демінгом у 40-ті роки, є однією з концепцій менеджменту, яка орієнтована на синх-

ронізацію виробництва з потребами споживачів і підвищення ролі окремих виконавців. Е. Демінг запропонував такі принципи управління:

- необхідно ставити мету постійне підвищення якості продуктів і послуг (на відміну від підвищення продуктивності «за всяку ціну»), причому критерії якості виходять від споживача;

- організація робіт для цього трансформується і динамічно вдосконалюється;

- досліджуються й усуваються недоліки виробничої системи, а не окремих працівників;

- у центр уваги ставиться не числовий показник результату тієї чи іншої виробничої функції або діяльності, а якість процесу його виконання;

- знімаються бар'єри, які встановлені виробничими підрозділами, організовується групова (командна) робота;

- підвищується роль рішень та ініціативи кожного працівника [2].

Ці принципи Е. Демінга лягли в основу концепції загального управління якістю – TQM (Total Quality Management) – загальноорганізаційного методу безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів, у якій закладено еволюційне вдосконалення діяльності організацій.

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

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

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

- BPI (Business Process Improvement) – поліпшення бізнес-процесів;

- CPI (Continues Process Improvement) – постійне поліпшення процесів;

- ISO 9000 – Стандарти серії ISO 9000.

2. Кардинальний підхід, який запропонований М. Хаммером і Дж. Чампі. Цей підхід призводить до суттєвих змін процесу і фундаментальних змін в організаційній структурі управління торговельним підприємством [3].

Незважаючи на те що обидва підходи базуються на загальному фундаменті процесної теорії та методології управління процесами, зокрема

загальному описі кордонів процесів, описі самого процесу, встановленні контрольних точок у процесах, вимірюванні показників процесу, аналізі отриманої інформації і пропозицій щодо вдосконалення, ці два підходи мають суттєві відмінності.

Так, поступовий підхід більшою мірою орієнтований на вдосконалення окремих стадій бізнес-процесу в рамках функціонально-спеціалізованих структур управління з метою їх уніфікації та стандартизації у рамках ІСО. У результаті такого підходу зменшується адаптивність торговельного підприємства, знижується гнучкість і підвищується бюрократизація в управлінні. Вирішення цієї проблеми на практиці часто зводиться до перенесення функцій структурних підрозділів торговельних підприємств у нові процесні підрозділи, тобто до простого їх перейменування, а не до зміни змісту і призначення.

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

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

Під час визначення кордонів бізнес-процесів можна використовувати такі основні підходи:

- за структурою організації;
- за результатом бізнес-процесу – виготовленим продуктом;
- за ланцюгом створення цінності.

Під час використання першого підходу описують загальні процеси структурних підрозділів верхнього рівня, потім кожен із цих процесів описується як сукупність процесів нижчого рівня. Однак фахівці відзначають [4], що істотним недоліком цього методу є те, що підприємство описується у термінах функціональної діяльності, іншими словами, різні бізнес-процеси описуються як діяльність, яка розподілена за різними функціональними підрозділами і фахівцям, що в підсумку порушує головний принцип «один процес – один підрозділ – один бюджет – один власник процесу». Цей підхід особливо важко застосовувати в торго-

вельних підприємствах, де для отримання одного виду продукції приймає участь декілька підрозділів.

За другого підходу насамперед описується продукт підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу. Найбільш відомими моделями, які використовують даний підхід, є тринадцяти- і восьмипроцесні універсальні моделі, а також модель Шеера. Їхня особливість полягає у чіткій відповідності «процес – результат». До недоліків даного підходу слід віднести те, що його застосування ускладнюється розробленням і впровадженням, а до переваг – те, що орієнтація на кінцевий продукт дає змогу насправді оптимізувати діяльність підприємства, впровадити ефективне бюджетування, різко знизити непродуктивні витрати, надати «прозорість» і керованість бізнесу. Цей підхід доцільно застосовувати на великих торговельних підприємствах із багатопрофільним характером діяльності [5].

Третій підхід заснований на ланцюгу створення цінності, який описаний М. Портером, де виділяються основні бізнес-процеси, що забезпечують створення споживчої цінності продукту, і підтримуючі (допоміжні) бізнес-процеси, що забезпечують функціонування бізнесу і супроводжують створення продукту на всьому протязі його життєвого циклу.

Під час вирішення питання щодо кордонів процесів М. Портер припустив, що кордони ланок ланцюга, а отже, і бізнес-процесів, знаходяться там, де відбувається створення доданої споживчої цінності продукту.

Найважливішим інструментом упорядкування діяльності сучасного підприємства є регламентація процесів. Під регламентацією бізнес-процесу розуміється розроблення нормативно-методичних документів, які частково або повністю встановлюють порядок управління і виконання бізнес-процесу, а також вимоги до ресурсів, які необхідні для його виконання.

Регламентація процесу може бути виконана за допомогою різних документів, які безпосередньо стосуються процесу, і таких, які визначають загальні вимоги до декількох процесів підприємства.

Під час регламентації процесу слід урахувати його основні елементи:

- діяльність з управління процесом: власник процесу і його повноваження, технологія управління процесом (як мінімум – планування і звітність), система показників для управління процесом;
- входи процесу, у тому числі: вимоги до входів; події, які ініціюють початок процесу;
- виходи процесу, у тому числі вимоги до виходів (результатів);
- події, які завершують процес;
- діяльність із перетворення входів у виходи (технологія виконання процесу): відповідальність персоналу;



Рис. 1. Методи вдосконалення бізнес-процесів підприємства

– виконання операцій (структура і взаємозв'язок операцій);

– ресурси, які необхідні для виконання процесу, у тому числі персонал;

– інфраструктура; обладнання; інформація.

У сучасних умовах удосконалення бізнес-процесів здійснюється за допомогою низки методів. Сучасні зарубіжні спеціалісти з управління виділяють п'ять основних методів досягнення цілей удосконалення бізнес-процесів організацій (рис. 1) [1]:

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST), в основі якої лежать інтуїтивні методи прийняття рішень. Ця методика спирається на «проривний» підхід, який концентрує увагу групи на певному процесі в ході одно-дводенної наради, для визначення способів, якими група може поліпшити цей процес протягом наступних 90 днів. Перед закінченням наради керівництво схвалює або відхиляє запропоновані поліпшення.

2. Бенчмаркінг процесу заснований на порівняльному аналізі господарських процесів організації з еталонними процесами організацій, які виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують. Метою бенчмаркінгу є визначення причин кращого функціонування бізнес-процесів «еталонних» організацій і запобігання небажаним розбіжностям із ними.

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

4. Інжиніринг процесу як метод удосконалення процесів організації сприймається сьогодні неоднозначно. Саме поняття «інжиніринг» запозичене з інженерної діяльності (від англ. engineering – проектувати, винаходити, придумувати). Деякі дослідники розглядають інжиніринг процесів як загальне поняття, яке включає реінжиніринг бізнес-процесів і вдосконалення бізнесу.

5. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR). Уперше поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» виникло у 1990 р. у США. Авторство BPR належить М. Хаммеру і Дж. Чампі. Під реінжинірингом бізнес-процесів автори розуміють «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність». Із цього часу BPR викликає активний інтерес фахівців у сфері менеджменту та інформаційних технологій [3].

Методи вдосконалення бізнес-процесів поряд із відмінностями мають низку загальних характерних особливостей. Ці особливості відображають низку вимог, які повинні враховуватися менеджментом підприємства, вдосконалюючи власні бізнес-процеси. Удосконалені бізнес-процеси повинні відповідати сучасним вимогам до якості, сервісу, гнучкості і низької вартості, а також бути зрозумілими. Незважаючи на інтеграцію робіт, у бізнес-процесах повинна зберігатися вимога простоти конкретного завдання.

Аналіз відмінностей і визначення загальних положень методів щодо вдосконалення бізнес-процесів розкриває можливості їх застосування, дає змогу залежно від поставленого завдання віддавати перевагу конкретному методу поліпшення і зміни бізнес-процесу або їх комбінації.

Висновки з проведеного дослідження. У процесі проведеного дослідження було виділено два концептуальних підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі:

1. Поступовий, або покроковий, підхід до вдосконалення процесів у рамках існуючої організаційної структури управління. Підхід привабливий тим, що не вимагає значних капіталовкладень, передбачає, що конкурентоспроможність підприємств доцільно підвищувати, проводячи невеликі, але постійні поліпшення бізнес-процесів.

2. Кардинальний підхід. Цей підхід призводить до суттєвих змін процесу і фундаментальних змін в організаційній структурі управління торговельним підприємством.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ольшанський О.В. Розробка концепції удосконалення управління бізнес-процесами під-

приємств торгівлі. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6(49). С. 110–113.

2. Deming W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986. 510 p.

3. Hammer M., Champy J. *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins, 1993. 32 p.

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

5. Ольшанський О.В. Розробка алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6(18). С. 153–157.