

## Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі

Ольшанський О.В.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту ЗЕД і туризму  
Харківського державного університету харчування та торгівлі

Стаття присвячена актуальним питанням розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. Проаналізовано та систематизовано наявні бізнес-процеси підприємств торгівлі і сформовано їхню структуру. Розроблено класифікацію бізнес-процесів підприємств торгівлі. Доведено необхідність формування механізму удосконалення бізнес-процесів, що дає змогу в умовах невизначеності адаптувати систему управління підприємств торгівлі до змін у зовнішньому середовищі.

**Ключові слова:** структура, класифікація, підприємства торгівлі, бізнес-процеси, управління бізнес-процесами.

Ольшанский А.В. РАЗРАБОТКА СТРУКТУРЫ И КЛАССИФИКАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ

Статья посвящена актуальным вопросам разработки структуры и классификации бизнес-процессов предприятий торговли. Проанализированы и систематизированы существующие бизнес-процессы предприятий торговли и сформирована их структура. Разработана классификация бизнес-процессов предприятий торговли. Доказана необходимость формирования механизма совершенствования бизнес-процессов, что позволяет в условиях неопределенности адаптировать систему управления предприятий торговли к изменениям во внешней среде.

**Ключевые слова:** структура, классификация, предприятия торговли, бизнес-процессы, управление бизнес-процессами.

Olshanskiy O.V. DEVELOPING THE STRUCTURE AND CLASSIFICATION OF TRADE ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES

Thus, the article is devoted to the burning issues of developing the structure and classification of trade enterprise business processes. The work analyzes and systematizes the existing trade enterprise business processes and develops their structure. The classification of trade enterprise business processes has been developed. 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.

**Keywords:** structure, classification, trade enterprises, business processes, business process management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних економічних умовах удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі є одним з основних інструментів підвищення ефективності підприємницької діяльності. Це зумовлено насамперед посиленням конкуренції, 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 підприємств торгівлі до змін у зовнішньому середовищі, що у перспективі повинно забезпечити високу їх 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 важливе значення. Отже, українським підприємствам торгівлі з метою підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей необхідно удосконалити власну систему менеджменту підприємства та приділити особливу увагу розробленню структури та класифікації бізнес-процесів підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною і методологічною основою дослідження слугують наукові дослідження та практичні розробки закордонних та вітчизняних

учених, присвячені проблемам оптимізації та стратегічного управління: І. Ансоффа, П. Друкера, Р. С. Каплана, 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. Єліферова, Дж.М. Келлі, В.В. Рєпіна, М. Робсона, М. Хаммера, Дж. Чампі.

Проте аналіз наявної теоретичної бази досліджуваної теми показує, що методичні та практичні розробки, що стосуються управління підприємствами торгівлі на основі удосконалення бізнес-процесів, ще мало досліджені, тому що економічна трансформація вимагає створення нових підходів та рішень. Незважаючи на велику кількість праць, питання, пов'язані з формуванням структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі, залишаються досі не визначеними. Для вирішення зазначених питань потрібно комплексно розглянути наявні бізнес-процеси підприємств торгівлі, розробити їх структуру та зробити класифікацію.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Інтеграційно-трансформаційні процеси, що відбуваються в українській економіці, висока конкуренція, тиск кризових факторів, висока непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі вимагають від українських підприємств постійного пошуку нових, більш ефективних методів управління. Нові методи управління мають бути спрямовані на зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку та стабільну діяльність підприємства у стратегічній перспективі.

Отже, одним із найбільш проблемних місць є завдання переорієнтації підприємств на високотехнологічну модель удосконалення та розвитку бізнес-процесів. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі дає змогу знайти шляхи оптимізації його діяльності (економічної ефективності) з урахуванням специфіки управління на перспективу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі, що сприяють підвищенню ефективності і вдосконаленню управління бізнес-процесами підприємств торгівлі.

Для реалізації поставленої мети в роботі були визначені такі наукові завдання:

1. Проаналізувати наявні бізнес-процеси підприємств торгівлі і сформувані їх структуру.

2. Розробити класифікацію бізнес-процесів підприємств торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У результаті аналізу підходів щодо управління підприємствами торгівлі у статті обґрунтовується доцільність переходу до процесного управління, головна перевага якого – в тому, що приділяється значна увага таким важливим аспектам бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного працівника підприємства у підвищенні якості кінцевого продукту і, як результат, зацікавленість у кінцевому виконанні роботи всього підприємства. Дослідження показали, що застосування процесного підходу в управлінні підприємством дає змогу знизити витрати і підвищити якість продукції та послуг, отримати необхідну інформацію про поточний стан ведення бізнесу. Керівництво отримує унікальну можливість приймати своєчасні і стратегічно правильні рішення щодо подальшого існування підприємства. Основою процесного управління є бізнес-процеси [1].

Встановлено, що бізнес-процесам, незалежно від ролі у створенні цінностей підприємства, притаманні основні елементи. Будь-який бізнес-процес має власника, відповідального за його виконання, а також такі елементи, як вхід, вихід, управління і ресурси (рис. 1). Узагальнення теоретичних розробок у сфері процесного управління дало змогу уточнити зміст і дати авторське визначення категорії «бізнес-процес підприємства торгівлі», під яким розуміється сукупність послідовних аналітичних і торгово-технологічних взаємопов'язаних операцій, які використовують на вході планування ресурсів, організацію дій для вирішення завдань. А на виході застосовують принципи контролінгу в процесі створення продукції або послуги, яка становить цінність для споживачів.

Бізнес будь-якого підприємства можна уявити як сукупність бізнес-процесів виробничого і невиробничого характеру. При цьому немає будь-якого стандартного переліку бізнес-процесів, і тому кожне підприємство повинно розробляти свої власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного і збалансованого механізму управління [2].

Нині є безліч типів і видів бізнес-процесів. Як правило, основу для класифікації бізнес-процесів становлять чотири базові категорії: основні бізнес-процеси; забезпечуючі бізнес-процеси; бізнес-процеси розвитку; допоміжні бізнес-процеси [3].

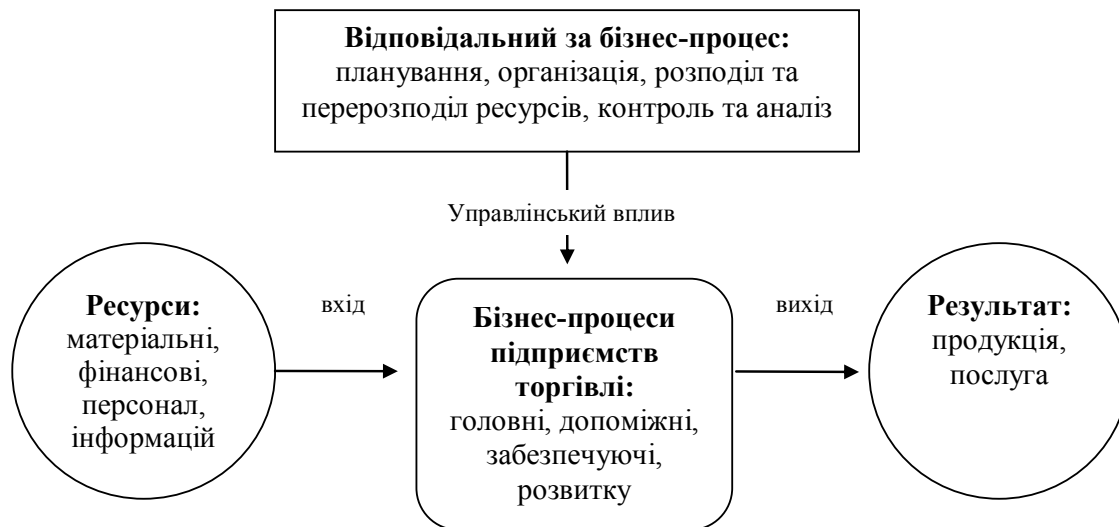


Рис. 1. Структура бізнес-процесу підприємства торгівлі

Для виділення бізнес-процесів використовуються такі основні підходи [4]:

- за організаційною структурою управління підприємства;
- за результатом виконання бізнес-процесу (продукт або послуга);
- за ланцюгом створення цінності.

Автор вважає, що у підприємствах торгівлі переважають бізнес-процеси аналітичного та торгово-технологічного характеру, тому основним критерієм декомпозиції бізнес-процесів повинен бути такі критерії, як аналіз / ресурси / продукт або послуга.

Для ідентифікації бізнес-процесів торговельного підприємства вважаю доречним дотримуватися логіки класифікації Американської асоціації якості (American Productivity and Quality Center), яка дає змогу врахувати всі особливості торговельного підприємства [5].

У роботі запропонована така класифікація бізнес-процесів підприємств торгівлі:

*I. Основні бізнес-процеси підприємств торгівлі:*

1. Аналіз ринку і потреб споживачів.
2. Розроблення асортиментної політики та управління асортиментом.
3. Управління закупівлями і логістика.
4. Управління складуванням та зберіганням товару.
5. Управління виробничими операціями.
6. Управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів.
7. Управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням.

*II. Допоміжні бізнес-процеси підприємств торгівлі:*

1. Управління людськими ресурсами.

2. Управління інформаційними ресурсами.
3. Управління фінансовими і просторовими ресурсами.

4. Управління матеріально-технічними ресурсами.

5. Управління комунікаційними зв'язками.

6. Управління поліпшеннями та змінами.

*III. Бізнес-процеси розвитку:*

1. Впровадження інноваційних комунікаційних технологій управління.

2. Впровадження ресурсозберігаючих, наукомістких технологій.

3. Модернізація магазинів: торговельного залу, приміщень прийомки та підготовки товарів до продажу, складських приміщень, торгово-технологічного обладнання, технологічних ліній.

4. Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів.

*IV. Забезпечуючі бізнес-процеси підприємств торгівлі:*

1. Система менеджменту якості.
2. Організаційна структура управління підприємством.

3. Система методів прийняття управлінських рішень.

4. Система мотивації та заохочення працівників.

Встановлено, що управлінська діяльність у підприємствах торгівлі на основі процесного підходу є безперервним виконанням комплексу певних взаємопов'язаних між собою видів діяльності і загальних функцій управління. Однак виконання окремих робіт і функцій управління також розглядається у вигляді процесу, тобто загальний процес є сукупністю взаємопов'язаних безперервно виконуваних

дій, що перетворюють входи ресурсів у відповідні виходи – результати.

#### **Висновки із цього дослідження.**

1. На основі проведеного аналізу наявних бізнес-процесів підприємств торгівлі розроблена типова структура бізнес-процесів підприємств торгівлі. Узагальнення теоретичних розробок у сфері процесного управління дало змогу уточнити зміст і дати авторське визначення категорії «бізнес-процес підприємства торгівлі».

2. Розроблено класифікацію бізнес-процесів підприємств торгівлі. Основу для класифікації бізнес-процесів становили чотири базові категорії, такі як: основні бізнес-процеси, забезпечуючі бізнес-процеси, бізнес-процеси розвитку та допоміжні бізнес-процеси. Доведено необхідність формування механізму удосконалення бізнес-процесів, що дає змогу в умовах невизначеності адаптувати систему управління підприємств торгівлі до змін у зовнішньому середовищі.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства // Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. 6 (76). С. 53–56.
2. Hammer, M. What is Business Process Management? / vom Brocke, J. and Rosemann, M. (Eds.) // Handbook on Business Process Management 1. Heidelberg: Springer. 2010. P. 3–16.
3. Репин В. В., Елифиров В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Стандарты и качество, 2006. 408 с.
4. Brocke V. J., Sinnl T. Culture in business process management: a literature review // Business Process Management Journal. 2011. Vol. 17, No. 2. P. 357–378.
5. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Ed. 2. Berlin: Springer, 2012. 404 p.

#### **REFERENCES:**

1. Olshanskiy, O. V. (2018). Evaluation the effectiveness of a company business processes [Ocinka effektivnosti bisnes procesiv pidriemstva]. Visnyk of Sumy National University. Series «Economics and Management» [Visnik Sumskogo nacionalnogo universitetu. Seria «Economica i management»], 6 (76), 53–56.
2. Hammer, M.; vom Brocke, J., Rosemann, M. (Eds.) (2010). What is Business Process Management? Handbook on Business Process Management 1. Heidelberg: Springer, 3–16.
3. Repin, V. V., Elifirov, V. G. (2006). Processnyj podhod k upravleniju. Modelirovanie biznes-processov [Processes approach to management. Modelling of business process]. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo», 408.
4. Vom Brocke, J., Sinnl, T. (2011). Culture in business process management: a literature review, Business Process Management Journal, 17 (2), 357–378.
5. Weske, M. (2012). Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Ed. 2. Berlin: Springer, 404.