

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ

УДК 005.336.1

Мізюк Б. М.,

д.е.н., проф., завідувач кафедри інформаційних систем у менеджменті, Львівська комерційна академія, м. Львів

Ярова І. М.,

аспірант, Львівська комерційна академія, м. Львів

ПОБУДОВА ОПЕРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ НА БАЗІ СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ

Анотація. У статті розглянуті сутність процесного підходу, визначені теоретичні засади та особливості бізнес-процесів. Наведені деякі базові види бізнес-процесів, які протікають у торговельному підприємстві. Запропонована оперативна система управління торговельним підприємством на базі ситуаційного підходу, в основу якого покладена категорія “ситуація”. Розглянуті можливі проблемні ситуації, які виникають у процесі ведення бізнесу торговельним підприємством, а також наведені етапи вирішення проблемних ситуацій, які можуть виникати на підприємствах торгівлі, що дозволяють використовувати апарат моделювання бізнес-процесів.

Ключові слова: управління, ситуаційне управління, ситуація, процес, бізнес-процес, торговельні підприємства, ситуаційний підхід.

Mizyuk B. M.,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Information Systems in Management, Lviv Academy of Commerce, Lviv

Yarova I. M.,

Postgraduate, Lviv Academy of Commerce, Lviv

CONSTRUCTION OF OPERATING SYSTEM OF BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT IN THE TRADING ENTERPRISES ON THE BASIS OF THE SITUATIONAL APPROACH

Abstract. In this article we observed the essence of the process approach, determination of the theoretical principles and peculiarities of business processes. There we show some basic types of business processes that occur in the trading enterprise. We offer the operational system of trading enterprise based on the situational approach, which is based on the category of “situation”. Possible problematic situations that arise in business process of the trading enterprises are discussed and the stages of solving problematic situations that may arise are determined, that resulted in possibility to use the apparatus of business processes modeling.

Keywords: management, situational management, situation, process, business process, trading enterprises, situational approach.

Постановка проблеми. Швидка зміна умов та обставин, пов'язаних із торговельно-економічною діяльністю підприємств, зумовлює постійний пошук нових підходів та інструментарію для управління технологічними процесами в торговельній

сфері. Тому функціонування торговельних підприємств повинно базуватися на перспективному процесно-орієнтованому підході. Управління бізнес-процесами з його використанням дає змогу значно оперативніше реагувати на зміни, які відбуваються

в макро- і мікросередовищі підприємства, та дозволяє впровадити адекватні заходи у веденні торгово-технологічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню теоретико-методологічних засад управління бізнес-процесами підприємства присвячена значна кількість вітчизняних і зарубіжних наукових праць, зокрема: у роботах М. Імаї [1] та Е. Демінга [2] вперше сформовано зміст поняття “бізнес-процес” та окреслені загальні принципи управління ним. У роботах В. Кондратьєва [3] та Є. Шельміна [4] висвітлені теоретико-методичні основи побудови системи управління на засадах процесного підходу. Окремо слід відзначити, що вагомий внесок у дослідження окремих складових елементів ситуаційного підходу до управління підприємством зробили праці вчених, таких як: К. Дубич [5], Й. Завадський [6], О. Виханський, О. Наумов [7], Ф. Хміль [8], Г. Флорова [9] та ін. Проте, незважаючи на значну кількість робіт, в яких досліджується управління бізнес-процесами та застосування ситуаційного управління на підприємствах, у науковій літературі недостатньо системних досліджень щодо управління бізнес-процесами торговельних підприємств на засадах ситуаційного підходу.

Постановка завдання. Мета даного дослідження полягає у розкритті сутності, змісту й особливостей використання процесно-орієнтованого підходу до бізнес-процесів, які протікають у торговельному підприємстві, а також у побудові оперативної системи управління бізнес-процесами підприємств торговельної галузі на базі ситуаційного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних нестабільних умовах зовнішнього середовища важливими цілями підприємств, зокрема підприємств торгівлі, є швидке реагування на зміни. Підприємство являє собою систему, всередині якої протікає безліч взаємопов'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають кінцеві результати його діяльності.

Процеси, що протікають усередині торговельного підприємства, – це послідовні функціональні ланцюги, які взаємопов'язані між собою та від яких безпосередньо залежить загальний стан усієї торговельної системи [10].

Діяльність торговельного підприємства поєднує у собі сукупність організаційних, управлінських, виробничих і торгових процесів, які можна об'єднати у взаємопов'язані бізнес-процеси.

В економічних наукових колах існує багато визначень бізнес-процесів підприємства, наведемо деякі з них.

Еліферов В. та Репін В. під бізнес-процесом розуміють “структуровану послідовність дій по виконанню відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності” [11, с. 15].

У трактуванні М. Хаммер та Дж. Чампі бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої “на вході” використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності “на

виході” створюється продукт, що має цінність для споживача [12, с. 5].

Сіменко І. В. зазначає: бізнес-процеси – це структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес [13, с. 191].

Виходячи з вищевикладених трактувань, можна констатувати, що бізнес-процес торговельного підприємства – це сукупність різних видів діяльності, спрямованих на реалізацію продукції, пов'язаних з маркетингом, збутом, постачанням, виробництвом, сервісом, доставкою до кінцевого споживача з метою задоволення вимог клієнтів та підвищення ефективності господарювання підприємства.

На сьогодні не існує чітко визначеного переліку бізнес-процесів, проте потрібно виділити декілька базових їх видів, які характерні для торговельних підприємств.

До них відносяться ті, які створюють продукт, що має цінність для клієнта, готового платити за нього гроші, які спрямовані на отримання прибутку торговельного підприємства. Власне, базові бізнес-процеси безпосередньо беруть участь у формуванні прибутку, лежать на шляху руху продукції (послуги) і відповідають основним стадіям її життєвого циклу.

Поряд із базовими існують другорядні бізнес-процеси – ті, що здійснюються на мікрорівні торговельного підприємства і забезпечують його функціонування. Це так звані обслуговуючі бізнес-процеси, які спрямовані на підтримку базових бізнес-процесів. Вони забезпечують документообіг, інформаційну підтримку функціонування торговельного підприємства, охорону праці, сервісне обслуговування устаткування та ін.

Потрібно також виділити бізнес-процеси, спрямовані на розвиток підприємства – тобто націлені на розвиток і вдосконалення діяльності підприємства (інноваційна діяльність), а також планування прибутку на довгостроковий період часу. Інноваційна діяльність торговельного підприємства спрямована на ефективність функціонування певного процесу торговельної діяльності і, як результат, забезпечує стійкість конкурентного положення на ринку й одержання прибутку в довгостроковому періоді.

Важливими є також менеджмент-процеси, які спрямовані на управління підприємством, шляхом планування, організування, мотивування та контролювання його діяльності. Управлінські бізнес-процеси опосередковано беруть участь у формуванні прибутку. З одного боку, вони забезпечують виконання основної діяльності торговельного підприємства, а з іншого, – спрямовані на реалізацію інтересів зацікавлених груп (власників, споживачів, постачальників, кредиторів, держави), а також пов'язані з управлінням персоналу, фінансовим управлінням тощо.

Важливою умовою ефективного функціонування торговельного підприємства є раціональне здійснення торгово-технологічних процесів, що полягає у послідовному виконанні операцій по доведенню товарів належної якості до торговельного залу для реалізації їх покупцям у широкому асортименті з оптимальними затратами праці, часу і при високому рівні торговельного обслуговування [14, с. 342].

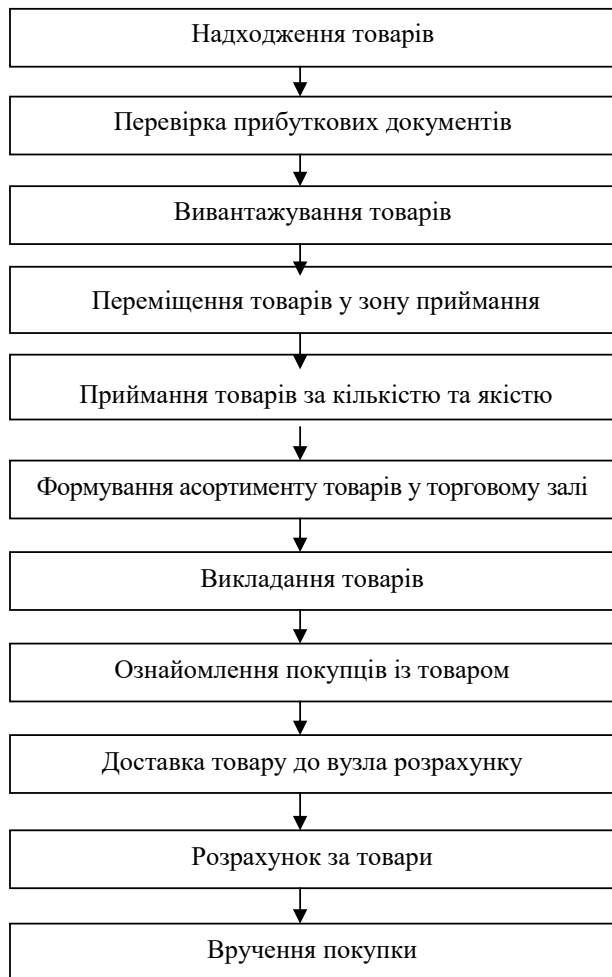


Рис. 1. Основні операції торгово-технологічного процесу

Продаж товарів є основною операцією торгово-технологічного процесу. Інші операції створюють необхідні умови для успішного здійснення продажу товарів і мають підпорядкований характер. Торгово-технологічний процес підприємств торгівлі умовно можна поділити на торговий процес, який забезпечує перехід товару зі сфери обігу в сферу споживання і зміну форм власності, і на технологічний процес, який охоплює комплекс операцій, що забезпечують обробку товарів, починаючи з їх надходження в магазин і закінчуючи повною підготовкою до продажу та відпуском покупцям [14, с. 342]. Здійснення основних операцій торгово-технологічного процесу можна зобразити за допомогою схеми на рис. 1.

Слід зазначити, що торгово-технологічний процес є лише однією із забезпечуючих складових бізнес-процесів торговельного підприємства. Їх ефективність визначається раціональною побудовою

системи оперативного управління. Власне, від того, як вона сформована, залежить скоординованість у просторі й часі здійснення торгово-технологічних операцій. Нами пропонується будувати оперативну систему управління торговельним підприємством на базі ситуаційного підходу. В його основу покладена категорія “ситуація”. Під нею будемо розуміти взаємопов’язану сукупність обставин та умов, які визначають необхідність прийняття тих чи інших управлінських рішень, пов’язаних із організацією виконання конкретних технологічних операцій.

Проблемні ситуації, які виникають у процесі ведення бізнесу торговельними підприємствами, бувають надзвичайно різними за своєю природою. Вони виникають у всіх сферах управління торговим підприємством: в організаційній структурі управління, в сфері управління фінансами, в управлінні реалізацією товарів, в управлінні інформаційним забезпеченням та ін. Тому прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо їх вирішення пропонується здійснювати поетапно. На першому етапі відбувається віднесення проблеми до певної сфери управління. Наступним кроком є здійснення класифікації і розподілу проблемних ситуацій у кожній із сфер управління. Третій етап полягає у глибинному аналізі проблемної ситуації. На четвертому етапі здійснюється встановлення критеріїв критичності проблемних ситуацій, а також визначення ступеня критичності й терміновості розв’язку. П’ятий етап передбачає вироблення управлінських рішень щодо вирішення критичної ситуації та розробки алгоритму їх здійснення.

На рис. 2 схематично зображено етапи прийняття управлінських рішень щодо вирішення проблемних ситуацій, які можуть відбуватися на підприємствах торгівлі.

Отже, для вирішення можливих проблемних ситуацій, які виникають у процесі ведення бізнесу торговельними підприємствами, слід застосовувати ситуаційний підхід, який включає у себе послідовні етапи дій.

В свою чергу, оперативне управління торговельними підприємствами полягає у наступному:

- оптимальне розміщення торгових підприємств і визначення режиму їх роботи;
- визначення фактичного стану торгово-господарського процесу в кожний конкретний період часу;
- визначення відхилень від завчасно встановленого графіка технологічного процесу;
- регулювання ходу торгово-господарської діяльності для ліквідації наслідків небажаних відхилень.

Ситуаційний підхід являє собою комплекс методів аналізу і побудови моделей ситуацій [15, с. 311]. Деталізований аналіз можливих проблемних ситуацій, які виникають у процесі ведення бізнесу торговельними підприємствами, а також формування можливих варіантів їхнього вирішення дозволяють використовувати апарат моделювання бізнес-процесів.

Поглиблене дослідження процесу вироблення варіантів управлінських рішень і оцінювання їх наслідків покладається на управлінський апарат. У

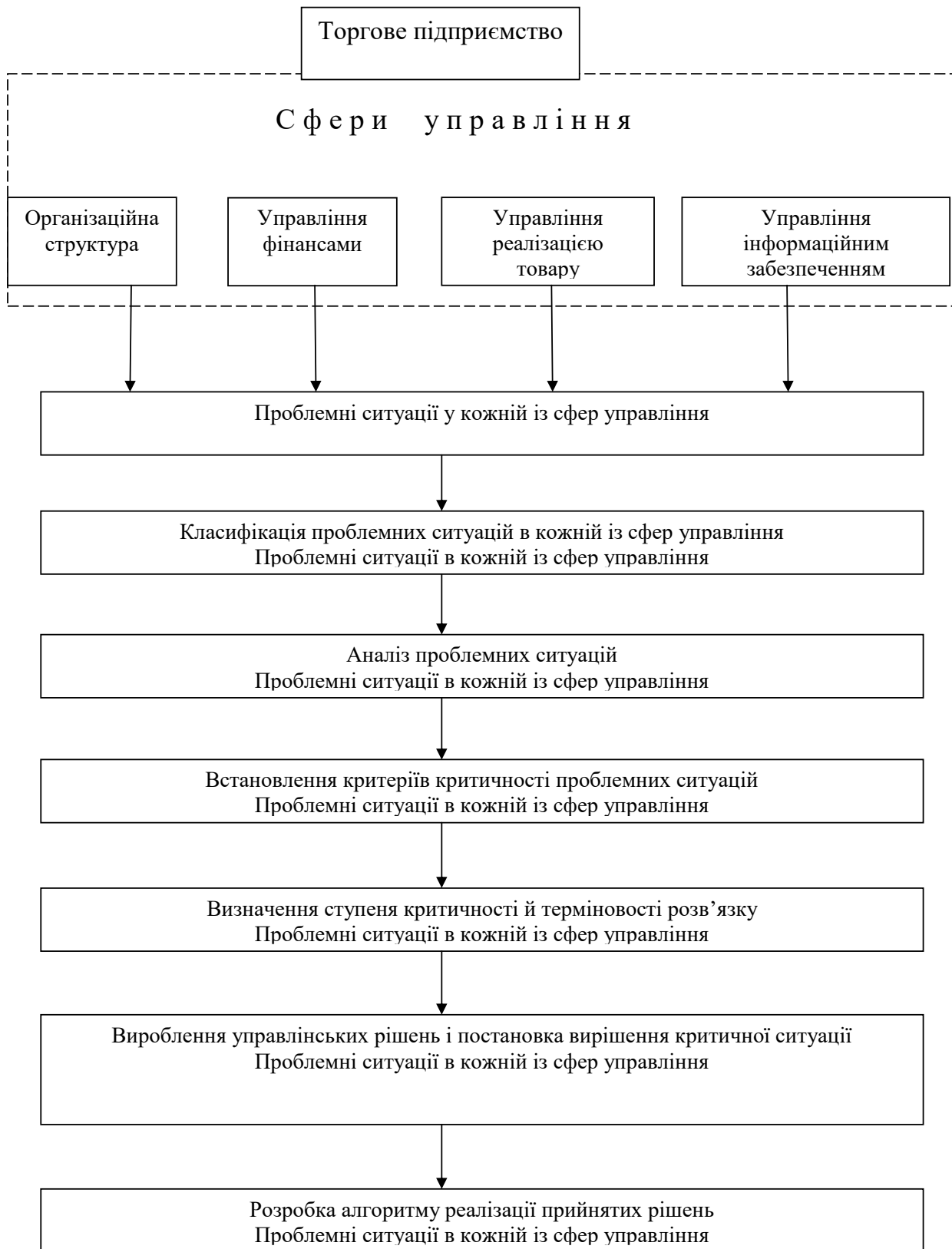


Рис. 2. Етапи прийняття управлінських рішень щодо вирішення проблемних ситуацій, які можуть відбуватися на підприємствах торгівлі

такому контексті ситуаційний підхід виступає у двох аспектах, зокрема як метод аналізу і побудови моделі бізнес-процесів, а також процедури прийняття і реалізації управлінських рішень.

Підвищення ефективності управління торговельним підприємством залежить насамперед від

завдання щодо розробки методологічних положень аналізу та систематизації бізнес-процесів, зокрема виявлення суті управлінських проблем, які виникають у процесі ведення бізнесу і вимагають швидкого реагування і визначення способів розв'язку задач, що виникають.

У ролі таких способів можуть виступати процедури декомпозиції, тобто процедури розділення або взаємодоповнення управлінських процесів. Вибір способу і меж декомпозиції залежить від змісту процесу, який відбувається, цілей розв'язку завдань оперативного управління, а також від знань, професійної придатності та компетентності керівного складу [15, с. 336].

Отже, доцільно: проведення декомпозиції процесу оперативного управління бізнес-процесами торговельного підприємства здійснювати, використовуючи ситуаційний підхід, що дає можливість оцінити переваги ситуаційного підходу над іншими; розкрити тісний взаємозв'язок ситуаційного підходу з практикою оперативного управління; використати методи та новітні засоби моделювання; побудувати взаємозв'язки між компонентами бізнес-процесу, необхідними для узгодження і регулювання управлінських дій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Активне застосування ситуаційного підходу в управлінні бізнес-процесами торговельного підприємства передбачає швидке реагування на зміни, які відбуваються у мікро- та макросередовищі торговельного підприємства, тим самим гарантує гнучкість в оперативному прийнятті управлінських рішень із урахуванням особливостей різноманітних ситуацій. Таким чином, ситуаційний підхід додає гнучкості та динамізму в управлінні торговельним підприємством, що сприяє його розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний = Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success / М. Имаи. – М. : Альпина Паблшер, 2009. – 280 с.
2. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами = Out of the Criss / Э. Деминг; [пер. с англ. Ю. Адлер, В. Шпер]. – М. : Альпина Паблшер, 2011. – 400 с.
3. Кондратьев В. Конструктор регулярного менеджмента / В. Кондратьев. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 256 с.
4. Шельмин Е. Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решение / Е. Шельмин. – М., СПб. : Вершина, 2007. – 224 с.
5. Дубич К. В. Основы теории управления та менеджменту : навч. посіб. / К. В. Дубич. – К. : Пектораль, 2005. – 104 с.
6. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник для студ. екон. спец. вищ. учб. закл. України. Т. 1 / Й. С. Завадський. – [2-ге вид.]. – К. : Укр.-фінанс. ін-т менеджменту і бізнесу, 1999. – 541 с.
7. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [5-е изд. стереотип.]. – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
8. Хміль Ф. І. Основы менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.
9. Флорова Г. І. Ситуаційний підхід до управління підприємствами : монографія / Г. І. Флорова. – Дніпропетровськ : Торги, 2005. – 141 с.

10. Чейз Ричард Б. Производственный и операционный менеджмент: / Чейз Ричард Б., Эквилайн Н., Дж. Якобс Робер; [пер. с англ.]. – [8-е изд.]. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2004. – 704 с.

11. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник для программы MBA / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 319 с.

12. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи; [пер. с англ. Ю. Е. Корнилович]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.

13. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності : навч. посібник / І. В. Сіменко, Т. Д. Косова. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 384 с.

14. Організація торгівлі : підручник / [Апопій В. В., Мішук І. П., Ребицький В. М. та ін., за заг. ред. В. В. Апопій]. – [2-ге вид., перероб. та доп.]. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 632 с.

15. Мізюк Б. М. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства : монографія / Б. М. Мізюк. – Львів : Коопосвіта, 2000. – 418 с.

REFERENCES

1. Imai, M. (2009), *Kajden: Kljuch k uspehu japonskih kompanij = Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Al'pina Pablsher, M.
2. Deming, Je. (2011), *Vyhod iz krizisna. Novaja paradigma upravljenja ljud'mi, sistemami i procesami = Out of the Criss*, Al'pina Pablsher, M.
3. Kondrat'ev, V. (2011), *Konstruktor reguljarnogo menedzhmenta*, INFRA-M, M.
4. Shel'min, E. (2007), *Jeffektivnaja sistema na osnove processnogo upravljenja. Problemy. Analiz. Reshenie, Vershina*, M., SPb.
5. Dubych, K. V. (2005), *Osnovy teorii upravlinnia ta menedzhmentu*, Pektoral', K.
6. Zavads'kyj, J. S. (1999), *Menedzhment*. Т. 1, 2 nd ed, Ukr.-fins. in-t menedzhmentu i biznesu, K.
7. Vihanskij, O. S. and Naumov, O. S. (2014), *Menedzhment*, 5 nd ed, Magistr: INFRA-M, M.
8. Khmil', F. I. (2005), *Osnovy menedzhmentu*, Akademvydav, K.
9. Florova, H. I. (2005), *Sytuatsijnyj pidkhid do upravlinnia pidpriemstvamy*, Torhy, Dnipropetrovs'k.
10. Chejz Richard B., Jekvilajn Nikolas and Dzh. Jakobs Rober (2004), *Proizvodstvennyj i operacionnyj menedzhment*, 8 nd ed, Izdatel'skij dom “Vil'jams”, M.
11. Eliferov, V. G. and Repin, V. V. (2005), *Biznes-processy: Reglamentacija i upravlenie: ucheb. dlja programmy MVA*, M.
12. Hammer M. and Champi D. (2006), *Reinzhiniring korporacii: Manifest revoljucii v biznese*, Mann. Ivanov i Ferber, M.
13. Simenko, I. V. and Kosovoi, T. D. (2013), *Analiz hospodars'koi diial'nosti*, Tsentr uchbovoi literatury, K.
14. Apopij, V. V., Mischuk, I. P., Rebyts'kyj, V. M., Rudnyts'kyj, S. I., Khom'iak Yu. M. (2008), *Orhanizatsiia torhivli*, 2 nd ed, Tsentr uchbovoi literatury, K.
15. Miziuk B. M., (2000), *Systemni osnovy teorii ta instrumentarij menedzhmentu pidpriemstva*, Kooposvita, L'viv.