

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

©2018 ІЛЬЧЕНКО Н. Б.

УДК 330.33:339.33

Ільченко Н. Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі

У статті запропоновано теоретико-методологічний підхід до визначення поняття «механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі»: це цілеспрямованої діяльності суб'єктів господарювання з використанням набору методів та засобів впливу на інтегральну множинність послідовних взаємопов'язаних функціональних операцій, які можуть бути адаптовані до відповідної кількості економічних завдань і спрямовані на забезпечення економічних ресурсів з урахуванням функціональної специфіки підприємства оптової торгівлі. Цей підхід новий, він усуває невизначеність, може бути вбудований у відповідний процес (групу процесів), що вигідно відрізняє його від існуючих підходів. Також розроблено методологічний підхід до розкладання бізнес-процесів з використанням програмного продукту BPwin на оптових підприємствах та наведено фрагмент типової декомпозиції бізнес-процесів IDEFO A3 «Логістичне обслуговування продажу автозапчастин». Це дозволить підвищити ефективність діяльності підприємств оптової торгівлі, що спеціалізуються на продажу автозапчастин, та оптимізувати бізнес-процеси.

Ключові слова: оптова торгівля, механізм управління, бізнес-процеси, декомпозиція, BPwin.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

Ільченко Наталія Борисівна – доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри торговельного підприємництва та логістики, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: i_natalya@ukr.net

УДК 330.33:339.33

Ільченко Н. Б. Механизм управления бизнес-процессами на предприятии оптовой торговли

Предложен теоретико-методологический подход к определению понятия «механизм управления бизнес-процессами на предприятии оптовой торговли»: это целенаправленная деятельность субъектов хозяйствования с использованием набора методов и средств воздействия на интегральную множественность последовательных взаимосвязанных функциональных операций, которые могут быть адаптированы к соответствующему количеству экономических задач и направлены на обеспечение экономических ресурсов с учетом функциональной специфики предприятия оптовой торговли. Данный подход новый, он устраняет неопределенность, может быть встроен в соответствующий процесс (группу процессов), что выгодно отличает его от существующих подходов. Также разработан методологический подход к декомпозиции бизнес-процессов предприятия оптовой торговли с использованием программного продукта BPwin, представлен фрагмент типовой декомпозиции основных бизнес-процессов IDEFO A3 «Логистическое обслуживание продажи автозапчастей». Это позволит повысить эффективность деятельности предприятий оптовой торговли, специализирующихся на продаже автозапчастей, и оптимизировать бизнес-процессы.

Ключевые слова: оптовая торговля, механизм управления, бизнес-процессы, декомпозиция, BPwin.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

Ільченко Наталія Борисівна – доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедрою торгового підприємництва та логістики, Київський національний торговельно-економічний університет (ул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: i_natalya@ukr.net

UDC 330.33:339.33

Ilichenko N. B. The Mechanism for Management of Business Processes at Wholesale Trade Enterprise

The theoretical-methodological approach to definition of the concept of «mechanism for management of business processes at enterprise of wholesale trade» is proposed: it is purposeful activity of economic entities with the use of a set of methods and means of impact on the integral multiplicity of coherent interrelated functional operations that can be adapted to the appropriate number of economic objectives and are aimed at providing economic resources with attention to functional specificity of a wholesale trade enterprise. This approach is new, it eliminates uncertainty and can be built into the appropriate process (group of processes), which distinguishes it from existing approaches. Also the methodological approach to decomposition of business processes of wholesale trade enterprise is developed using the software product BPwin, a fragment of the typical decomposition of the main business processes of IDEFO A3 «Logistic service of sale of automotive parts» is presented. This will increase the efficiency of enterprises of wholesale trade, specializing in the sale of automotive parts, and optimize business processes.

Keywords: wholesale trade, management mechanism, business processes, decomposition, BPwin.

Fig.: 3. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 9.

Ilichenko Nataliia B. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Trade Business and Logistics, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: i_natalya@ukr.net

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення поняття «механізм». Механізм у перекладі з грецької мови означає пристрій, система тіл, що призначена для перетворення руху одного або декількох тіл у потрібний рух інших тіл. Механізм складає основу більшості машин і застосовується в різноманітних технічних об'єктах. У даній аналогії важливою є можливість отримання руху, переміщення, використання енергетичних ресурсів для отримання позитивного ефекту.

У подальшому поняття «механізм» почали використовувати в економіці та управлінні. Прототипом використання поняття «механізм», запозиченим з ме-

ханіки (важіль, нахильна площина, шарнір та ін.), є так звані інструменти, які входять до складу механізму. Відповідно, у процесі дослідження механізму важливим є наявність у ньому характерних інструментів.

Сучасні економічні дослідження рясніють такими поняттями, як «фінансовий механізм», «механізм управління» «господарський механізм», «механізм соціально-економічного розвитку» та ін. Причому деякі науковці під механізмом розуміють сукупність станів системи (наприклад, «фінансовий механізм» – сукупність станів фінансової системи); «механізм соціально-економічного розвитку» (сукупність соціально-економічних станів господарської системи),

інші – як основна рушійна сила розвитку (головний елемент структури системи, особливості його взаємодії з іншими елементами тощо) [1].

Так, Л. С. Гурвіц запропонував при визначенні поняття «економічний механізм» використовувати теорію ігор, в якій учасники обмінюються інформацією між собою або з «центром повідомлень», а заздалегідь задані правила визначають розподіл ресурсів для кожного набору повідомлень. Він визначає механізм «як взаємодію між суб'єктами і центром, що складається з трьох стадій: кожен суб'єкт у приватному порядку посилає центри повідомлення m_i , центр, отримавши всі повідомлення, обчислює передбачуваний результат $Y = f(m_1, \dots, m_n)$; центр оголошує результат Y і, за необхідності, впроваджує їх у життя». Проте ми поділяємо думку вчених, які визначають, що це визначення притаманне сутності «теорії економічних процесів» [2].

У економічній теорії поняття «механізм» визначається і як процес, і як ресурси процесу. Існують підходи до визначення поняття «механізм управління». Це [1–3]:

- ✦ сукупність методів та засобів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей;
- ✦ сукупність взаємозв'язків між компонентами системи;
- ✦ спосіб функціонування та розвитку системи управління (способи взаємодії елементів системи управління);
- ✦ сукупність соціально-економічного стану системи управління.

Можна визначити декілька наукових підходів до визначення механізму управління. Так, Б. Райзберг, Л. Лозовський та О. Стародубцева визначають механізм управління як «найбільш активний елемент системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта». Однак виникає плутанина у визначенні поняття, незрозуміло, яким чином система управління забезпечує вплив на фактори, оскільки фактори мають вплив на систему управління [3].

Дж. К. Лафта визначає механізм управління як «сукупність засобів впливу, які використовуються в управлінні, або, точніше, комплекс важелів, що використовуються в управлінні». Таке тлумачення механізму управління є незрозумілим, оскільки не визначає, які саме важелі використовуються в управлінні [4].

Так, відповідно до дослідження підходів до визначення механізму, управління є сукупністю: мети управління, суб'єкта управління, елемента об'єкта управління, методів та інструментів управління, результатів управління (рис. 1). На підставі загальнонаукових підходів пропонуємо визначити механізм управління бізнес-процесами (БП) на підприємстві оптової торгівлі (ОТ) виходячи із визначення наведених підходів.

Під механізмом, використовуючи системний підхід, розуміють:

- ✦ «систему певних ланок та елементів, що приводить в дію певну систему, або спосіб, пристрій, що визначає порядок певного виду діяльності» [5, с. 355];
- ✦ «систему, яка визначає порядок певного виду діяльності, що має складну організовану систему, яка переробляє вхідні умови, що склалися у бажаний вихід – процеси» [6, с. 124].

Інший підхід до визначення механізму трактується з точки зору системного програмування. «Механізм» (перший елемент процесу) дозволяє за допомогою «управління» (другого елемента процесу) реалізувати функцію процесу – перетворити «вхід» у «вихід». Відповідно механізм є ресурсним забезпеченням процесу, його матеріальною частиною та являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що спрямовані на виконання функції процесу» [7].

Механізм не може існувати без процесу, оскільки є його складовою частиною та спрямований на виконання тільки процесних функцій, механізм не має власного управління та знаходиться в очікуванні управління процесом. Тобто механізм без відповідного «механіка», тобто керуючого, має бути зупиненим, бо він очікує «управління». Науковцем О. Ю. Чаленком запропоновано підхід до визначення поняття: «механізм» – це сукупність ресурсів економічного процесу та способів їх поєднання [7].

Ми підтримуємо науковий підхід до визначення сутності поняття «економічний механізм», запропонований О. Ю. Чаленком, який вважає, що «складовою частиною механізму, як правило, є інструменти – ресурси, які не витрачаються в економічному процесі, але підтримують його та які також повинні знайти своє відображення в його структурі» (рис. 2).

Слід зазначити, що запропонований макет механізму може бути використаний і для інших економічних процесів без істотних змін, оскільки забезпечує консолідацію ресурсів і способи їх поєднання. Таке термінологічне тлумачення поняття «економічний механізм» є новим, більш точним, усуває невизначеність. Крім того, воно може бути вбудованим у відповідний процес (групу процесів), що вигідно відрізняє його від існуючих теоретичних положень».

На підставі визначених наукових підходів до тлумачення поняття «механізм управління бізнес-процесами» пропонуємо розглядати як цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління із застосуванням сукупності методів та засобів впливу на цілісну множинність послідовних взаємопов'язаних функціональних операцій, які можуть бути адаптовані до відповідної кількості економічних завдань і спрямовані на забезпечення економічних ресурсів, враховуючи функціональну специфіку діяльності підприємства оптової торгівлі.

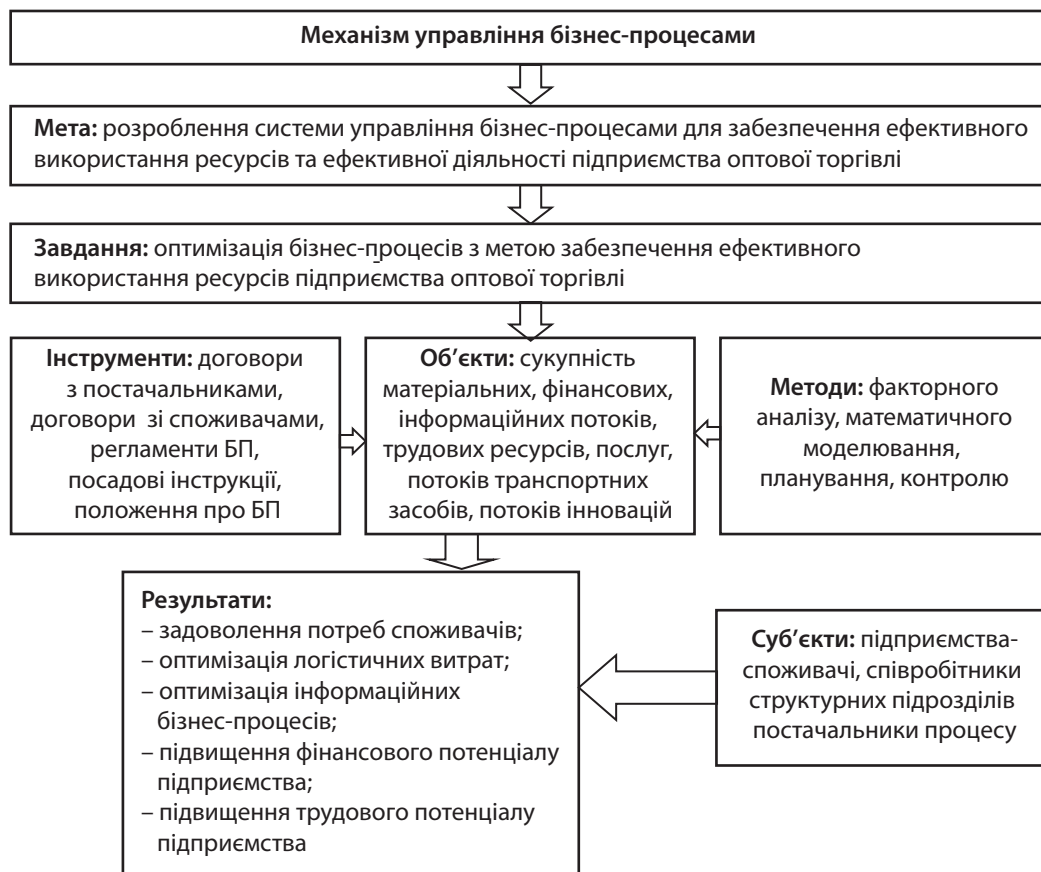


Рис. 1. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві ОТ

Джерело: удосконалено автором на основі [1–6].

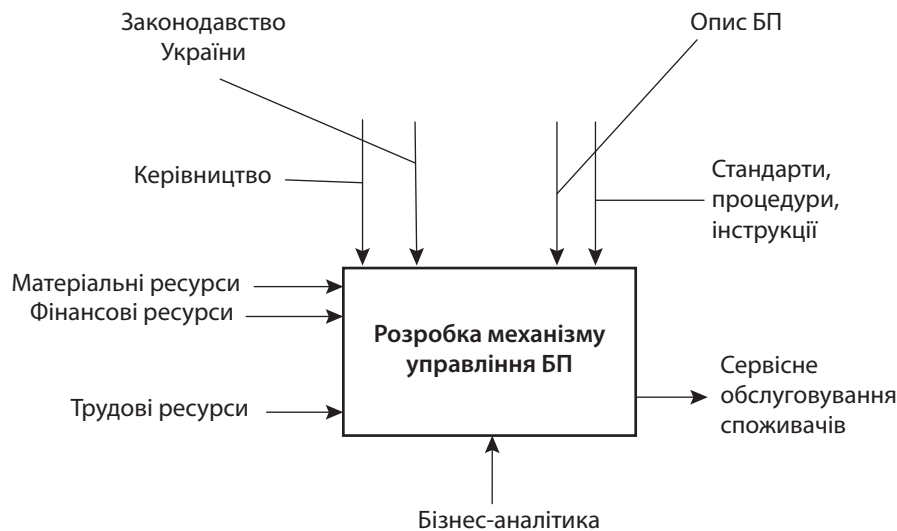


Рис. 2. Розробка механізму управління БП на підприємстві ОТ

Джерело: складено на основі [7].

Відповідно аналізуються входи БП, які являють собою наявні ресурси механізму, аналізуються виходи БП – економічний механізм, тобто взаємодія ресурсів, основних параметрів та їх характеристик, економічна ефективність, відповідність базовим БП, розробляються стандарти щодо управління БП: основні законодавчі, нормативно-правові акти,

програми, процедури, інструкції тощо, розробляється механізм управління ресурсами відповідних БП, яким є бізнес-аналітика підпроцесів. На вході процесу визначаються ресурси, на виході процесу створюється механізм – система взаємопов'язаних і взаємодіючих ресурсів: матеріальні ресурси – об'єкти, що здійснюють переміщення і накопичення інвести-

цій; фінансові ресурси – певний потенціал, до складу якого входять оборотні кошти, інвестиційні фонди та ін.; трудові ресурси – персонал, зайнятий в інвести-

ційному процесі; інформаційні ресурси – сукупність інформаційних потоків, що поєднують БП підприємства оптової торгівлі (табл. 1).

Таблиця 1

Складові механізми управління основними бізнес-процесами підприємства ОТ

Роботи (підпроцеси)	Вхідні потоки	Механізм управління БП	Вихідні потоки
1	2	3	4
Основні бізнес-процеси підприємства оптової торгівлі			
Логістичні БП			
Управління закупівлею товарів	Потреби підприємства в матеріальних (товарних) потоках, інформація про ринок споживачів	Механізмом управління закупівельною діяльністю – це комплекс взаємопов'язаних операцій у процесі руху матеріальних потоків, який враховує постійний пошук шляхів взаємовигідних партнерських відносин, сприяє оптимізації ресурсів та бізнес-процесів та спрямований на задоволення потреб споживачів	Договори із постачальниками товарів, матеріальні потоки та потоки послуг, які необхідні для забезпечення операційної діяльності підприємства
Управління запасами	Об'єктом управління в теорії управління товарними запасами є не самі запаси, а параметри вхідного потоку (головним чином його інтенсивність – розмір замовлення та інтервал між поставками), які визначаються сумою величин матеріальних потоків на операціях розвантаження	Механізм управління товарними запасами – це комплекс оперативних, функціональних і стратегічних заходів щодо формування товарних запасів, що забезпечують належний та безперервний процес їх реалізації, які необхідні для досягнення економічних цілей (забезпечення необхідного обсягу товарообороту, отримання прибутку, оптимізація витрат) відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства та використання відповідних ресурсів	Для підприємства ОТ параметрами вихідного потоку є поєднання матеріальних потоків (товарних запасів), які мають місце при виконанні операцій навантаження різних видів транспортних засобів
Управління складськими процесами	Наявність вхідного потоку означає необхідність розвантаження транспортних засобів, перевірки кількості та якості вантажу, перевірки товаросупровідних документів, вантаж від постачальника, супровідна документація, замовлення	Механізм управління зберіганням товарів спрямований на створення умов для раціонального виконання всіх операцій виробничо-технологічного процесу, що реалізуються в процесі перетворення матеріального потоку при умові ефективного використання ресурсів підприємства ОТ	Вихідний потік обумовлює необхідність навантаження транспортних засобів, товаросупровідної документації. На складі вхідні потоки перетворюються у вихідні, тобто в результаті переробки вантажів можуть змінюватися такі параметри транспортних партій, як їх величина, склад, кількість найменувань вантажів, упаковка, параметри окремих вантажних складських одиниць, час на приймання та відправлення вантажів, підготовка супровідних документів
Управління транспортуванням	Вантажі та документація, замовлення на перевезення	Механізм управління транспортуванням – це комплекс оперативних, функціональних і стратегічних заходів щодо формування та використання транспортних засобів з дотриманням критеріїв якості обслуговування споживачів, прибутковості та збалансованості, які забезпечують належний рівень обслуговування та безперервний процес доставки товарів відповідно до індивідуального замовлення та умов договору	Доставка вантажу, товаросупровідна документація, забезпечення надійності надання послуги доставки товарів, задоволення потреб споживачів у доставці товарів

ЕКОНОМІКА ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ

ЕКОНОМІКА

1	2	3	4
Маркетингові БП			
Асортиментна політика	Матеріальні потоки, інформація про потреби споживачів та асортимент товарів	Механізм управління асортиментною політикою – це комплекс взаємопов'язаних заходів, які засновані на створенні ціннісної пропозиції асортименту товарів та задоволенні потреб споживачів, можливості адаптації товарної пропозиції внаслідок динамічності ринкових умов, урахування впливу зовнішніх (ринкових) і внутрішніх (ресурсних) можливостей підприємства відповідно до стратегії розвитку	Задоволення потреб споживачів щодо асортименту товарів, матеріальні потоки, інформація про асортимент товарів
Цінова політика	Інформація про конкурентів, асортимент товарів, інформація про ціни на ринку, супровідна документація	Механізм управління ціновою політикою – це комплекс взаємопов'язаних заходів у сфері ціноутворення, що відповідають цілям підприємства та спрямовані на досягнення довгострокових стратегічних конкурентних переваг за рахунок акумулювання ресурсного потенціалу підприємства. Об'єктом цінової політики торговельного підприємства виступає не ціна товару в цілому, а один з її елементів – торговельна надбавка. Саме цей елемент характеризує ціну надання послуги, що пропонується покупцеві при реалізації товарів	Задоволення потреб споживачів щодо встановлення цін на асортимент товарів, інформація про ціну на відповідний асортимент товарів (прайс-лист)
Інтегровані маркетингові комунікації	Інформація про потреби споживачів та асортимент товарів, інформація про ціни на ринку, інформація про конкурентів на ринку	Механізм управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями – це комплекс взаємопов'язаних заходів, які об'єднують учасників, канали та засоби комунікацій, процес передачі та обміну інформацією, результатом якого є усвідомлення інформації для прийняття відповідних рішень, спрямованих на досягненні маркетингових цілей	Задоволення потреб споживачів щодо асортименту товарів, інформація про ціну на відповідний асортимент товарів, бонусні системи та обізнаність споживачів про торговельні марки, що реалізує підприємство ОТ, та діяльність підприємства

Джерело: авторська розробка.

Розвиток концепції управління БП надає підґрунтя для розроблення декомпозиції БП на підприємстві ОТ з використанням програмного продукту *BPwin*, що дозволить моделювати дії у процесах з метою їх удосконалення та визначення необхідних ресурсів [8]. Програмний продукт *BPwin* є досить розвиненим засобом моделювання, що дозволяє проводити аналіз, документування і поліпшення БП.

За допомогою цього програмного продукту можна моделювати дії в процесах, визначати їх порядок і необхідні ресурси. Моделі *BPwin* створюють структуру, необхідну для розуміння БП, виявлення подій і порядку взаємодії елементів процесу між собою [9].

За результатами проведеного дослідження пропонуємо фрагмент основного БП підприємства ОТ, що займається продажем автозапчастин, IDEF0A3 «Логістичне обслуговування продажу автозапчастин», який складається з чотирьох процесів: закупівельна діяльність, перевезення автозапчастин,

складування автозапчастин, доставка замовлень споживачам. На виході формуються: супровідна документація до замовлення, відвантаженого споживачу, товарні запаси для внутрішнього переміщення, інформація про відвантаження автозапчастин відповідно до замовлення (рис. 3).

Таким чином, розроблений типовий фрагмент декомпозиції управління основним БП «Логістичне обслуговування» для дистриб'юторів автозапчастин дозволить підвищити ефективність їх діяльності.

ВИСНОВКИ

Відсутність системних підходів до визначення механізму управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі спонукала до розроблення нових науково-теоретичних положень. Запропонований теоретичний підхід визначає, що «механізм» не може існувати без процесу, оскільки є його складовою частиною та спрямований на виконання лише

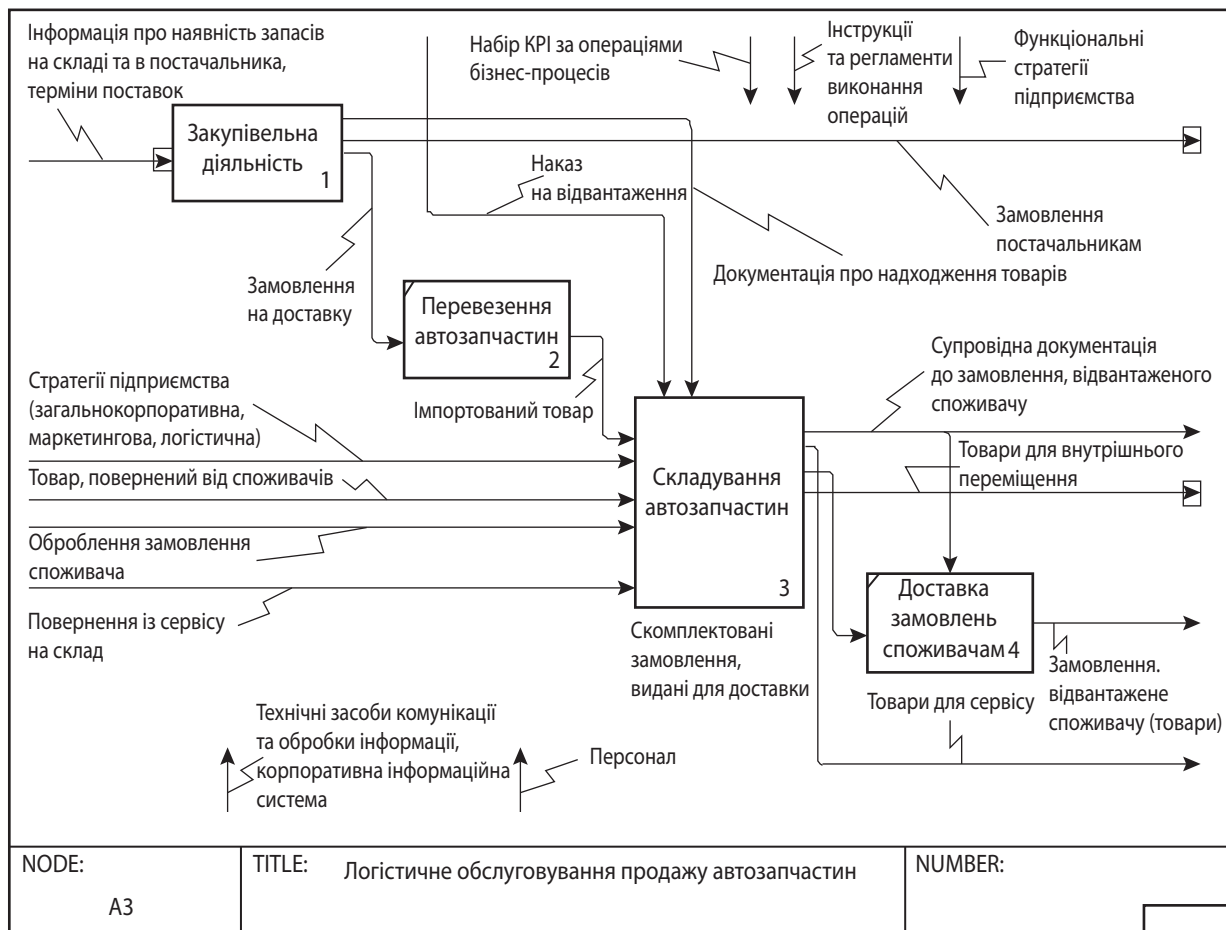


Рис. 3. Декомпозиція процесу IDEFO A3 «Логістичне обслуговування продажу автозапчастин»

Джерело: авторська розробка.

процесних функцій; механізм не має власного управління та знаходиться в очікуванні здійснення процесу управління. Отже, «механізм» (перший елемент процесу) дозволяє за допомогою «управління» (другого елемента процесу) реалізувати функцію процесу – перетворити «вхід» у «вихід» потоки робіт. Відповідно механізм є ресурсним забезпеченням процесу, його матеріальною частиною та являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що спрямовані на виконання функції процесу. За допомогою програмного продукту VPwin змодельовано фрагмент декомпозиції основного бізнес-процесу підприємства ОТ «Логістичне обслуговування продажу автозапчастин», що дозволяє використовувати механізм управління підпроцесами, а саме: загальний план розвитку підприємства, визначення регламентів, процедур, положень, інструкцій. Відповідно розроблена нами декомпозиція БП може бути запроваджена в діяльність підприємств ОТ різної функціональної спеціалізації та буде сприяти оптимізації БП. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Финансовый механизм // Энциклопедический словарь экономики и права. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_economic_law/17156/ФИНАНСОВЫЙ

2. Hurwicz, L. On informationally decentralized systems // Desition and optimization / Ed. : В. McGuire, В. Rander. Amsterdam : NorthHolland, 1971.

3. Хозяйственный механизм // Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Инфра-М, 2011. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67315/189ebf93be3966e53e508d694226af884595c91e/

4. Лафта Дж. К. Менеджмент : учеб. пособие. М. : ТК «Велби», 2004. 592 с.

5. Економічна енциклопедія : у 3 т. / відповід. ред. С. В. Мочерний та ін. Київ : Видавничий центр «Академія»; Тернопіль : Академія народного господарства, 2000. Т. 1. 805 с.

6. Максименко І. О., Бокій В. І. Про деякі підходи до визначення розвитку та механізму управління підприємством. Вісник КНУТД «Проблеми економіки організацій та управління». 2007. № 1. С. 121–125.

7. Чаленко А. Ю. О понятийной неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях. Економіка промисловості. 2010. № 3. С. 26–33. URL: http://www.econindustry.org/arhiv/html/2010/st_51_04.pdf

8. Маклаков С. В. Моделирование бизнес-процессов с VPwin 4.0. М. : ДиалогМИФИ, 2002. . 209 с.

9. Корзаченко О. В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 11. Ч. 1. С. 171–175. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_11/41.pdf

REFERENCES

Chalenko, A. Yu. "O ponyatynoy neopredelennosti termina «mekhanizm» v ekonomicheskikh issledovaniyakh" [On the conceptual uncertainty of the term "mechanism" in economic research]. *Ekonomika promyslovosti*. 2010. <https://cyberleninka.ru/article/v/o-ponyatynoy-neopredelennosti-termina-mekhanizm-v-ekonomicheskikh-issledovaniyah>

Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia]. Vol. 1. Kyiv: VTs «Akademiia»; Ternopil: Akademiia narodnoho hospodarstva, 2000.

"Finansovyy mekhanizm" [Financial mechanism]. *Entsiklopedicheskiy slovar ekonomiki i prava*. http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_economic_law/17156/ФИНАНСОВЫЙ

Hurwicz, L. "On informationally decentralized systems". In *Desition and optimization*. Amsterdam; North Holland, 1971.

Korzachenko, O. V. "Modeliuvannia biznes-protseviv pidpriemstv: metodolohii, pidkhody ta metody" [Modeling busi-

ness processes of enterprises: methodologies, approaches and methods]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho un-tu*. 2015. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_11/41.pdf

Lafta, Dzh. K. *Menedzhment* [Management]. Moscow: TK «Velbi», 2004.

Maklakov, S. V. *Modelirovaniye biznes-protsesov s BPwin 4.0* [Modeling business processes with BPwin 4. 0]. Moscow: DialogMIFI, 2002.

Maksymenko, I. O., and Bokii, V. I. "Pro deiaki pidkhody do vyznachennia vydiv rozvytku ta mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom" [On some approaches to the definition of types of development and the mechanism of enterprise management]. *Visnyk KNUTD. Problemy ekonomiky orhanizatsii ta upravlinnia*, no. 1 (2007): 121-126.

Rayzberg, B., Lozovskiy, L., and Starodubtseva, Ye. "Khozyaystvennyy mekhanizm" [The economic mechanism]. <http://www.smartcat.ru/Referat/atyelramnz.shtml>