

3. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы : [учебное пособие] / А.П. Градов. – СПб. : Специальная литература, 1995. – 416 с.
4. Игумнов Ю.С. Себестоимость и пути ее снижения в промышленности / Ю.С. Игумнов, К.Ф. Лученко. – К. : Наукова думка, 1986. – 224 с.
5. Кузьмін О.Є. Методичні положення щодо контролювання та регулювання витрат підприємства / О.Є. Кузьмін // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 1. – С. 134–144.
6. Рындя А. Калькулирование себестоимости / А. Рындя // Налоги и бухгалтерский учет. Спецвыпуск. – 2006. – № 2. – С. 3–40.
7. ФСА издержек производства / Б.И. Майданчик, М.Г. Карпунин, М.К. Моисеев и др. ; под. ред. Б.И. Майданчика. – М. : Финансы и статистика, 1985. – 270 с.
8. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства / Ю.С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 656 с.

Иванов М. В.

Хмельницкий национальный университет

ПОСТРОЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ХМЕЛЬНИЦКОЙ ОБЛАСТИ

Резюме

В статье проведен критический анализ существующих систем управления затратами на промышленных предприятиях Хмельницкой области. Осуществлено их исследование с учетом специфики деятельности отрасли. Предложен комплекс мер по их оптимизации. Разработана интегрированная система управления затратами на базе системы сбалансированных показателей для их оптимальной структуры.

Ключевые слова: затраты, функции, подсистема, система управления затратами, структура затрат, масштаб предприятия, контроллинг, интегрированная система.

Ivanov M. V.

Khmelnytsky National University

THE OPTIMAL COST MANAGEMENT SYSTEM AT INDUSTRIAL ENTERPRISES OF KHMELNYTSKY REGION

Summary

A critical analysis of existing systems management costs of industrial enterprises of Khmelnytsky region. Done their research to the specifics of the industry. A range of measures to optimize them. Developed integrated waste management based on a balanced scorecard for their optimal structure.

Keywords: cost, function, subsystem, system management costs, cost structure, enterprise-wide, controlling, integrated system.

УДК 005.511:339

Ільченко Н. Б.

Київський національний торговельно-економічний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

У статті досліджено основні підходи до системи управління бізнес-процесами, визначено авторський підхід до сутності системи управління бізнес-процесами підприємства оптової торгівлі. Визначено методологічні підходи до управління бізнес-процесами за методологією «шість сигм». Запропоновано концептуальну модель управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі.

Ключові слова: бізнес-процеси, система управління бізнес-процесами, цикл управління бізнес-процесами, методологія «шість сигм».

Постановка проблеми. Деформація і негативні тенденції розвитку внутрішньої торгівлі в умовах глобалізації економічних процесів сприяють проявленню цілком нових закономірностей у розвитку світової економіки, ці процеси відчутно впливають на діяльність підприємства оптової торгівлі в Україні. До вирішення проблемних питань управління бізнес-процесами підприємства оптової торгівлі спонукають негативні тенденції функціонування оптової торгівлі, спад фізичного обсягу оптового товарообороту, значна частка фіктивних структур на оптовому

ринку, скорочення складської площі. Отже, дослідження зазначеної проблематики є достатньо актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, практичні та методичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі знайшли відображення в наукових працях зарубіжних та вітчизняних учених: В.В. Апопія, Л.В. Балабанової, І.О. Бланка, Л.О. Брагіна, О.В. Виноградова, В. Даненбурга, А.А. Мазаракі, Ф. Котлера, Р. Монкріфа, М.В. Опельбаума, В.К. Памбухчянца, Ф.Г. Панкратова, К.П. Паша-

єва, Ч. Фатреллата, Л.В. Фролової, М. Хаммер, Дж. Харрінгтон та ін.

Аналіз наукових праць і практики господарської діяльності в умовах перехідного періоду виявив негативні тенденції, що склалися на підприємствах оптової торгівлі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Є досить значна кількість концептуальних підходів до формування бізнес-процесів підприємства торгівлі, що наводяться в публікаціях провідних науковців, проте досі не сформовано єдиного підходу до визначення системи управління бізнес-процесами, що виникають на підприємствах оптової торгівлі.

Мета статті полягає у дослідженні підходів до системи управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існує досить багато підходів вітчизняних та зарубіжних учених до визначення терміну «управління», проте вважаємо за доцільне провести дослідження системи управління бізнес-процесами на підприємстві торгівлі. Останнім часом діяльність підприємств характеризується зростаючою роллю процесного підходу до управління підприємством. Це явище викликано багатьма факторами: розвитком концепції загального управління якістю, впровадженням міжнародних стандартів ISO 9000:2015, поширенням програмних продуктів, що описують межі бізнес-процесів (БП), а також тими перевагами, які дає процесне управління (орієнтація на клієнта, оптимізація діяльності, зниження витрат) [1].

Оптова торговельна діяльність є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які знаходяться у певних функціональних зв'язках та взаємовідносинах і створюють певні цілісність та єдність. На нашу думку, механізм здійснення оптової торговельної діяльності – це комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів та операцій, що здійснюються у певній послідовності і у своїй сукупності становлять даний вид діяльності.

У загальному розумінні під бізнес-процесом розуміють структуровану послідовність дій щодо виконання відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу діяльності підприємства. Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача. Бізнес-процеси, що формуються підприємствами, неоднорідні. Узагальнюючи сучасні теоретичні та прикладні дослідження з проблем процесного управління, можна виокремити такі основні характеристики процесу [2]:

- *технологія бізнес-процесу* – зміст та послідовність робіт;

- *межі процесу* – операції, що характеризують його початок та завершення;

- *власник процесу* – працівник підприємства, який несе відповідальність за організацію та результати процесу;

- *ресурси процесу*, які являють собою сукупність матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових ресурсів, що виділяються в розпорядження власника процесу для забезпечення його здійснення;

- *параметри процесу* – його основні характеристики, що дають змогу оцінювати ефективність і результативність процесу;

- *споживач результатів процесу* – зовнішній або внутрішній суб'єкт, який отримує результат процесу;

- *входи процесу* – сукупність вхідних об'єктів у вигляді сировини, товарів, інформації, послуг, які перетворюються на виходи в ході виконання процесу;

- *виходи процесу* – продукція, товар, послуга, інформація, яка є результатом процесу та має відповідати встановленим споживачем вимогам.

Під бізнес-процесом оптової торговельної діяльності пропонуємо розуміти стійку цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних дій, яка має самостійну мету, характеризується множинністю вхідних ресурсів, кількісних та якісних характеристик результатів, які отримуються внаслідок їх виконання і зумовлюється специфікою оптової торговельної діяльності. Подальша більш детальна декомпозиція бізнес-процесів представляє собою сукупність операцій, які є їх елементарними частинами, стабільними за змістом і передбачають певні допустимі технології здійснення.

Бізнес-процеси сучасного підприємства формують його основу, навколо якої організовані інші функції управління підприємством. Проте управління підприємством із застосуванням процесного підходу є дорогим і займає багато часу для переведення діяльності відповідно до «процесних» принципів. З іншого боку, у практиці роботи підприємств найчастіше спостерігається ситуація, коли застосування процесного підходу не приносить очікуваних результатів. Проблеми впровадження процесного підходу пов'язані з багатьма причинами: управління бізнес-процесами розглядається як ізольована функція, зокрема система бізнес-процесів не пов'язана із цілями організації; не враховується багатогранна природа бізнес-процесів і різний характер їх перебігу; керівники розглядають процесний підхід як універсальний засіб, що дає змогу вирішити одразу всі проблеми, тоді як в умовах обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів, а також браку часу це неможливо.

Зазначені проблеми можуть бути вирішено, якщо до управління бізнес-процесами застосувати методи системного аналізу і діагностики. У науковій літературі розглядаються різні аспекти управління бізнес-процесами: моделювання, реінжиніринг, автоматизація тощо. Разом із тим питання системного підходу до управління бізнес-процесами досліджується досить рідко, за винятком їх моделювання і класифікації. Іноді згадується про необхідність системного розгляду, проте всі ці спроби залишаються неповними. Дослідження управління бізнес-процесами як система призначене для вирішення низки практичних завдань, насамперед створення адаптивної мережі бізнес-процесів.

Управління підприємством у сучасних швидко мінливих умовах має бути адаптивним. Нині класичними заходами для забезпечення адаптивності підприємства є перегляд стратегії або зміна його структури управління. Проте під час реалізації подібних реформ питання адаптації бізнес-процесів часто не розглядаються.

Сучасна концепція управління бізнес-процесом припускає переосмислення і трансформацію організації діяльності підприємства для більшої тісної координації діяльності її функціональних частин і підвищення їхньої гнучкості. Незважаючи на глибокі історичні коріння, багато авторів зазначають факт великої кількості прикладів неуспіху даної концепції (за різними даними, 30–70%). Причин цьому явищу багато. Низка з них носить методологічний характер. На думку С.В. Рубцова [3, с. 28], саме «полісемія понять

«процес» і «бізнес-процес» часто приводить до істотного «зрушення» у свідомості осіб, відповідальних за проведення реінжинірингу, внесення плутанини й помилковості рішень.

Бізнес-процеси створюються не самі по собі, а здійснюються в системі управління. Таким чином, бізнес-процеси організуються, плануються та контролюються виходячи з розробленої стратегії підприємства оптової торгівлі.

Таким чином, спираючись на проведене дослідження, пропонуємо виділити систему управління бізнес-процесами підприємства оптової торгівлі (рис. 1). Будь-яке торговельне підприємство являє собою відкриту систему, що реагує на зміну зовнішнього середовища.

На вході підприємство оптової торгівлі отримує ресурси із зовнішнього середовища. Вхідні ресурси, які є предметом купівлі-продажу на

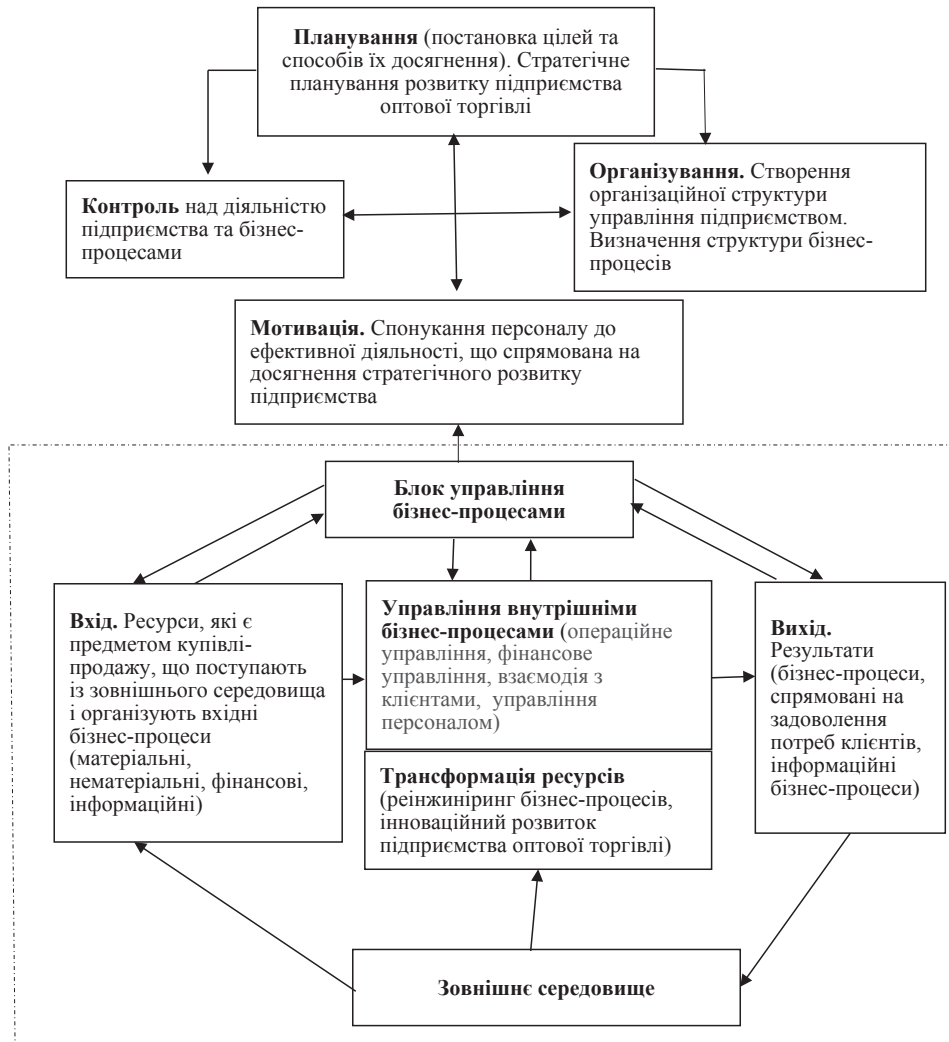


Рис. 1. Система управління бізнес-процесами підприємства оптової торгівлі
Джерело: розроблено автором

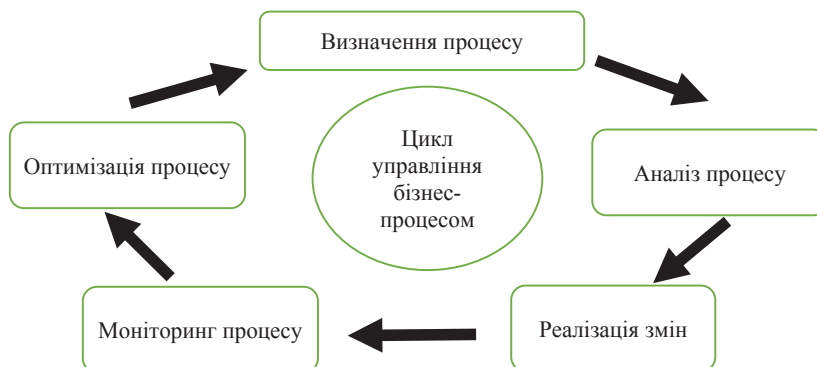


Рис. 2. Цикл управління бізнес-процесами за методологією «шість сигм»

Джерело: складено на основі [4; 5]

ринку, поступають на підприємство оптової торгівлі із зовнішнього середовища. Вхідні ресурси поділяються на матеріальні та нематеріальні, причому матеріальні ресурси переважають над нематеріальними ресурсами. До них належать товарні потоки, фінансові ресурси тощо. До нематеріальних вхідних ресурсів належать людські та інформаційні ресурси.

Можна виділити три основні процеси життєдіяльності підприємства оптової торгівлі:

1) отримання ресурсів із зовнішнього середовища та формування бізнес-процесів (вхідні бізнес-процеси);

2) перетворення ресурсів у готовий продукт, тобто управління внутрішніми бізнес-процесами для задоволення потреб клієнтів;

3) передача товарного потоку (послуги) у зовнішнє середовище (надання послуг кінцевому споживачу).

При цьому ключову роль виконує процес управління, який підтримує баланс між цими бізнес-процесами, а також мобілізує ресурси підприємства на вході та виході. Внутрішні бізнес-процеси спрямовані на забезпечення довгострокової готовності підприємства адаптуватися до зміни зовнішнього середовища.

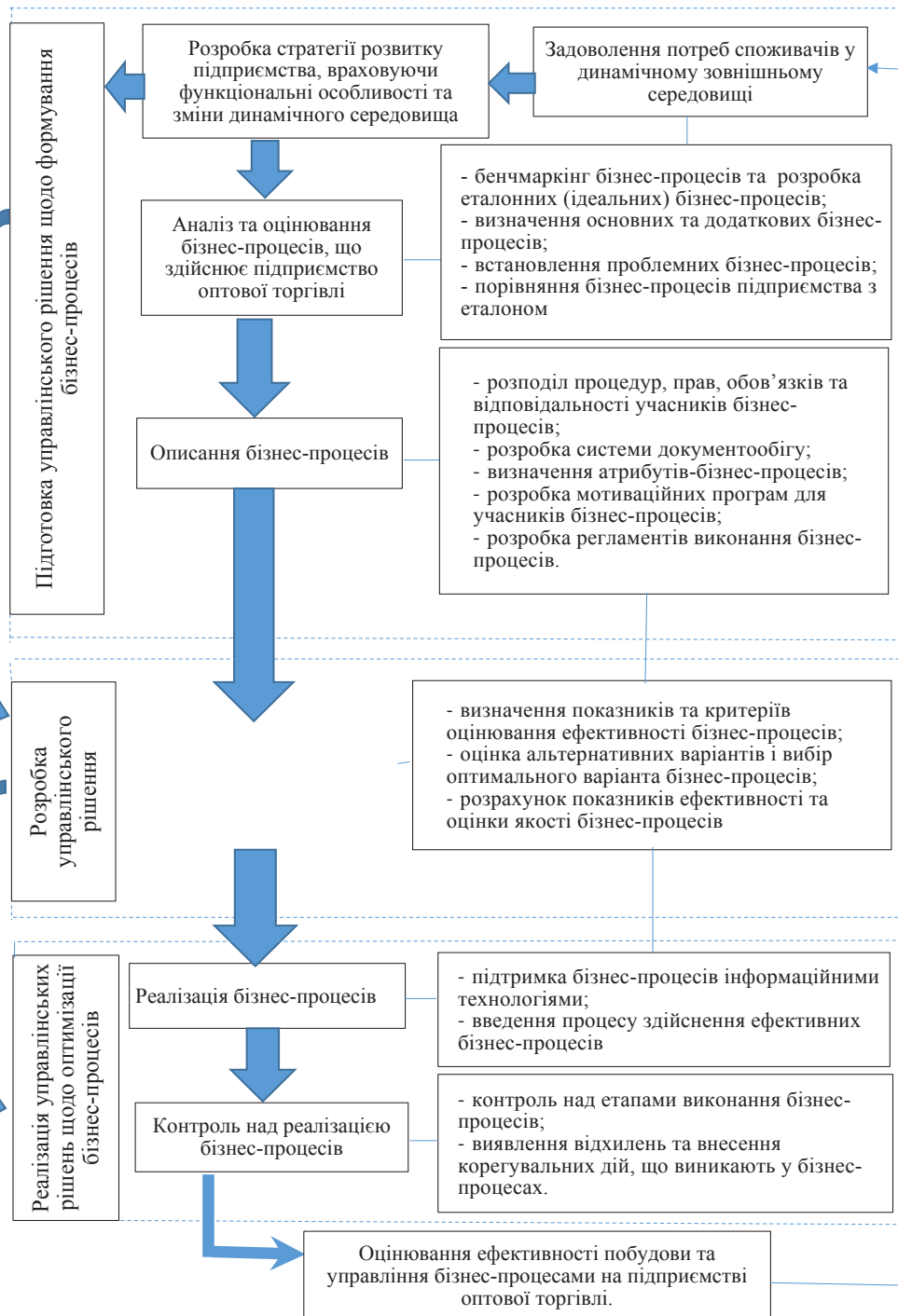


Рис. 3. Концептуальна модель управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі

Джерело: розроблено автором

Так, цикл управління бізнес-процесами дотримується принципів безперервного поліпшення. Виходячи з цих принципів, управління складається з повторюваних етапів. Кожен етап включає в себе кілька фаз. У ході виконання кожної фази виконується певний набір дій. У цілому етапи управління бізнес-процесами схожі на цикл DMAIC методології «шість сигм» (define, measure, analyze, improve, control): визначення, вимірювання, аналіз, вдосконалення і контроль. Цикл управління бізнес-процесами складається з таких фаз [4; 5]:

- визначення процесу. На цій фазі виконується моделювання процесу в початковому стані і в бажаному стані (розробляються моделі «як є» і «як повинно бути»);

- аналіз процесу. На цій фазі визначаються різні варіанти дій процесу, проводиться імітаційне моделювання. У результаті визначаються оптимальні методи для поліпшення бізнес процесу;

- реалізація змін. На цій фазі до процесу застосовуються вибрані методи поліпшення. Відбувається впровадження змін у процес;

- моніторинг процесу. На цій фазі виконується періодичний моніторинг процесу за певними показниками;

- оптимізація процесу. На цій фазі виконується порівняння реально отриманих результатів зі зміни процесу з бажаною моделлю («як повинно бути») і починається наступний цикл поліпшення.

Системи управління бізнес-процесами забезпечують істотні переваги на двох рівнях. Перший рівень – стратегічний, він включає такі переваги, як зв'язок між оперативними, тактичними та її стратегічними цілями. Другий рівень – кількісний: розробка показників управління бізнес-процесами, наприклад скорочення термінів, уведення й узгодження договорів із днів до декількох хвилин. І ще одна перевага – зміна атмосфери в колективі, орієнтація співробітників на підвищення ефективності їх праці, інформованість про те, як їхні дії впливають на загальний результат і в цілому на стан підприємства на ринку, а також більш швидка й активна реакція на зміни у конкурентному середовищі.

Усі запропоновані на даний момент системи управління бізнес-процесами (BPMS) незалежно від платформи реалізації виконують такі основні функції:

- управління завданнями співробітників (можливість об'єднувати окремі завдання в бізнес-процеси, управляти переходами від одного завдання до іншого, переназначати завдання і розподіляти їх на групи, функціональні підрозділи);

- можливість оперативно відслідковувати хід виконання завдань (поточну стадію, виконавця і стан процесу, а також історію змін);

- оперативний моніторинг (у режимі реального часу) основних показників процесів, попереджень про помилки і падіння показників;

- можливість підключення до системи партнерів і повний контроль над їхньою діяльністю з боку співробітників підприємства;

- побудова жорстко регламентованих для всіх співробітників бізнес-процесів (рішення про перехід на наступну фазу приймає система на підставі вже введених даних і логіки бізнес-процесу);

- розмежування доступу на основі ролі кожного з користувачів у процесі прийняття рішень та виконання бізнес-процесів (співробітнику доступні тільки його завдання і тільки ті дані, які необхідні для виконання завдання);

- інтеграція з іншими корпоративними системами прямо під час виконання бізнес-процесу (отримання і передача даних);

- управління бізнес-правилами не зупиняючи виконання бізнес-процесів (наприклад, терміном задоволення вимоги про повне дострокове погашення кредиторської заборгованості тощо). На рис. 3 представлено модель системи управління бізнес-процесами підприємства оптової торгівлі виходячи із запропонованого нами підходу до визначення сутності терміну управління бізнес-процесами.

Таким чином, визначимо авторський підхід до сутності поняття «управління бізнес-процесами підприємства оптової торгівлі» – це цілеспрямована діяльність, розроблення оптимальної моделі виконання бізнес-процесів, виявлення оптимальних процедур для виконання ефективної торговельної діяльності на основі гнучких технологій, здатних забезпечити адаптивність бізнес-процесів до мінливих умов функціонування, з використанням сукупності методів та засобів для задоволення потреб споживачів, використовуючи при цьому ресурси підприємства.

Висновки. Управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі повинні бути пов'язані зі стратегією розвитку підприємства оптової торгівлі, враховувати перспективні потреби споживачів, мінливі умови динамічного ринкового середовища, базуватися на проведенні аналізу наявних бізнес-процесів та на підставі даної інформації розробляти пріоритетну модель формування та управління бізнес-процесами, використання яких сприятиме забезпеченню довгострокових конкурентних переваг торговельного підприємства оптової торгівлі на ринку виходячи із запропонованих нами визначень.

Таким чином, у ході дослідження нами виявлено доцільність дослідження системи управління бізнес-процесами підприємства оптової торгівлі, що сприятиме вирішенню нагальних проблем подальшого розвитку їхньої діяльності.

Список літератури:

1. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів ; на заміну ДСТУ ISO 9000:2015 (прийнятого методом підтвердження) ; чинний від 07.01.2016. – К. : УкрНДНЦ, 2016. – 45 с.
2. Хаммер М. Рейнжиниринг корпорации: Манифест революції в бізнесі / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
3. Рубцов С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс». / С.В. Рубцов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://orrsv.narod.ru>.
4. Box G. E. P. Six Sigma, Process Drift, Capability Indices, and Feedback Adjustment // *Qualify Engineering* 12, no. 3 (March 2000). Watson G. H. Six Sigma for Business Leaders. Salem, NH: GOAL/QPC Publishing, 2003.
5. Watson G. H. Cycles of Learning: Observations of Jack Welch // *Six Sigma Forum Magazine* 1, no. 1 (November 2001).

Ильченко Н. Б.

Киевский национальный торгово-экономический университет

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ

Резюме

В статье исследованы основные подходы к системе управления бизнес-процессами, определен авторский подход к сущности системы управления бизнес-процессами предприятия оптовой торговли. Определены методологические подходы к управлению бизнес-процессами по методологии «шесть сигм». Предложена концептуальная модель управления бизнес-процессами на предприятии оптовой торговли.

Ключевые слова: бизнес-процессы, система управления бизнес-процессами, цикл управления бизнес-процессами, методология «шесть сигм».

Pchenko N. B.

Kyiv National University of Trade and Economics

MODERN APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE OF WHOLESALE TRADE

Summary

The main approaches to the system of management of business processes are examined, the author's approach to the essence of the system of management of business processes of the enterprise of wholesale trade is identified. The methodological approaches to business process management is defined. It is based on the methodology of Six Sigmas. The author proposed a conceptual model of management of business processes at the enterprise of wholesale trade.

Keywords: business processes, the system of management of business processes, the cycle of management of business processes, Six Sigma methodology.

УДК 338.484.6

Кацемір Я. В.

Херсонський національний технічний університет

ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ВИДІВ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОГНОЗУВАННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ

У статті розглянуто проблему задоволеності споживачів надаваним обслуговуванням на підприємствах сфери послуг. Показано, що завдання може бути вирішене за допомогою застосування методу експертних оцінок. Розглянуто теоретичні і практичні питання використання методу експертних оцінок для прогнозування привабливості туристичного продукту.

Ключові слова: метод, визначення, задоволеність, споживачі, послуги, привабливість, туризм, показник, вагомість, значення.

Постановка проблеми. Проблема дослідження якості сервісу та задоволеності споживачів була й є актуальною на протязі декількох десятиків років. Високий рівень задоволеності споживача – одна з життєво важливих умов успіху будь-якого підприємства. Причому актуальність даного напрямку досліджень постійно зростає, що визначається безліччю факторів, що характеризують сучасні ринки, наприклад, постійно зростаючою конкуренцією між постачальниками і високим рівнем інформованості споживачів, зумовленими все більш доступною інформацією про послуги. Крім того, розвиток економіки йде шляхом підвищення сервісного складника як у загальному обсязі вироблених благ, так і у сфері зайнятості. Сервіс, що надається компанією на ринку, стає одним із найбільш важливих інструментів у боротьбі за споживача, однією з найбільших складових частин під час формування довгострокової конкурентної переваги на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на те що питанню визначення задоволеності споживачів присвячено чимало праць

російських і зарубіжних авторів, розроблений великий арсенал статистичних методів, але проблема залишається не до кінця вивченою. Справедливо зазначено, що для компанії будь-якої сфери діяльності задоволення потреб своїх споживачів і попередження очікувань клієнтів точніше і швидше, ніж конкуренти, дає змогу досягати найбільших комерційних успіхів і є стимулом для інновацій у всіх напрямках бізнесу [1, с. 145]. На цьому акцентує увагу класик менеджменту П. Друкер: «Існує лише одне правомірне обґрунтування цілі бізнесу: створення задоволеного клієнта» [2, с. 472]. У низці праць поняття «якість послуг» і «задоволеність споживачів» вважають ідентичними. В. Зайтамль і М. Бітнер вважають, що поняття «задоволеність споживачів» значно ширше, ніж поняття «якість», оскільки сприйнята споживачем якість продукту залежить не тільки від його ціни та якості, а також цілої низки особистісних і ситуативних факторів. Р.Л. Олівер, Р.Т. Рус і С. Варкі вважають, що організації повинні прагнути підняти рівень задоволеності споживачів так, щоб ті відчували почуття захвату