DOI: [10.32702/2307-2105-2020.10.154](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.154)

УДК 330.1

JEL Classification B21, C81, D21

Д. В. Онащенко,
здобувач, Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID ID: 0000-0002-9991-4798

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АРХІТЕКТУРИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

D. Onashchenko
Candidate for a degree,
Interregional Academy of Personnel Management

DIRECTIONS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE PROCESS APPROACH IN THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE OF TRADE ENTERPRISES

Метою статті є розробка та обґрунтування напрямів підвищення ефективності процесного підходу в розвитку організаційної архітектури торговельного підприємства. В процесі дослідження використовувались: загальнонаукові методи, зокрема: методи теоретичного узагальнення – для визначення найбільш дієвих та ефективних напрямів підвищення ефективності процесного підходу в розвитку організаційної архітектури торговельного підприємства; системний підхід – для обґрунтування та формування авторської концепції процесної організаційної архітектури торговельного підприємства. Обґрунтовано основні найбільш дієві та ефективні напрями удосконалення організаційної архітектури торговельних підприємств, а також шляхи підвищення ефективності процесного підходу в розвитку організаційної архітектури торговельних підприємств. Наукова новизна полягає у визначенні основних напрямів удосконалення організаційної архітектури торговельних підприємств, розробці авторської концепції процесної організаційної архітектури торговельного підприємства. Отримані результати дослідження можуть бути спрямовані на підвищення ефективності процесного підходу в розвитку організаційної архітектури торговельного підприємства для забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності та ефективності.

The purpose of the article is to develop and substantiate areas for improving the efficiency of the process approach in the development of organizational architecture of a commercial enterprise. The process approach completely changes the paradigm of modern enterprise management by offering a holistic, universal and scalable solution that can create a long-term competitive advantage for companies in today's world. The transition to process management, development and implementation of a value proposition for the client, which requires, among other things, innovative solutions in the field of products, technologies, information support and support, lead to a significant increase in the project

activities of any company. In addition, each organization will soon be forced to develop a plan of anti-crisis measures, which, of course, will be subject to operational change, given the high uncertainty of the "crown crisis" and their development in the short and medium term.

In the process of research were used: general scientific methods, in particular: methods of theoretical generalization - to determine the most effective and efficient ways to improve the efficiency of the process approach in the development of organizational architecture of a commercial enterprise; system approach - to substantiate and form the author's concept of process organizational architecture of a commercial enterprise.

The main most effective and efficient directions of improvement of organizational architecture of trade enterprises, and also ways of increase of efficiency of process approach in development of organizational architecture of trade enterprises are substantiated.

The scientific novelty is to determine the main directions of improving the organizational architecture of commercial enterprises, the development of the author's concept of process organizational architecture of a commercial enterprise.

The results of the study can be aimed at improving the efficiency of the process approach in the development of organizational architecture of a commercial enterprise to ensure a high level of its competitiveness and efficiency.

Ключові слова: організаційна архітектура; торговельне підприємство; процесний підхід; концепція; особливості; напрям.

Key words: organizational architecture; trade enterprise; process approach; concept; features; direction.

Постановка проблеми. В даний час в умовах інтенсивного розвитку торгової сфери нові технології дозволяють великим торговельним підприємствам надавати своїм споживачам весь спектр можливостей отримати те, що їм необхідно, максимально зручним для них способом. Продовжують ефективно працювати торговельні підприємства, асортимент яких побудований на максимальному закритті потреб за рахунок комплементарних продуктів і партнерських послуг. Проте, навіть в умовах відносної стабільності економічної ситуації в торгівлі, зовнішні резерви зростання мережевих компаній поступово вичерпують себе. Особливу увагу в цій ситуації керівництво мережевих компаній починає приділяти пошуку внутрішніх резервів зростання. До таких резервів, слід віднести оптимізацію організаційної архітектури торгового підприємства [1].

Найбільше в цій ситуації виграли процесні компанії: взаємозв'язок продукт-клієнт не вимагає постійного контролю за співробітниками і робота може бути зроблена де завгодно і коли завгодно. Ключовим критерієм оцінки роботи є ціннісний продукт для клієнта, який в процесній організації чітко формалізований і пораховано. Те ж саме стосується і швидкості реагування на потреби ринку. Карантин вніс значні зміни в потреби клієнтів і далеко не всі компанії змогли ефективно відреагувати на них. У кризовій ситуації різко проявляється внутрішня неефективність систем управління. У випадку з корона-кризою вона була посилена карантинном і перекладом співробітників на віддалену роботу, в результаті чого багато компаній з'ясували, що можна відмовитися від великої кількості співробітників без шкоди для бізнесу. Процесної організації немає потреби чекати кризи та карантину, щоб виявити внутрішню неефективність і позбутися від зайвих співробітників. Процес оптимізації та реінжинірингу вбудовується в систему управління і стає її частиною, кризові ж ситуації дозволяють таким компаніям скористатися виникли перевагою для того, щоб зміцнити свої позиції на ринку, замість того що б боротися з внутрішньою неефективністю.

З огляду на вищевикладене розробка та обґрунтування напрямів підвищення ефективності процесного підходу в розвитку організаційної архітектури торговельного підприємства є вкрай важливим для забезпечення її ефективності та дієвості протягом тривалого періоду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями дослідження механізмів ефективного управління підприємствами торгівлі присвячені роботи вітчизняних та іноземних вчених: В. Апопія, Л. Балабанова, М. Барни, Г. Башнянина, Т. Васильціва, І. Височин, Т. Дженкінса, В. Єлейка, Л. Лігоненко, Б. Мізюка, О. Оліфірова, М. Портера, Ю. Сафонова, Б. Семака, Ф. Тейлора, М. Флейчук, О. Чернеги, М. Чорної, Л. Шульгіної та ін. Вагомий внесок у дослідження процесного підходу в розвитку організаційної архітектури, а також у вивчення проблем управління бізнес-процесами зробили М. Бортнік, Н. Гавловська, Л. Гелей, Д. Гришук, Д. Джестон, А. Козаченко, В. Колпаков, В. Павлова, О. Паршина, В. Репін, Ф. Уллах, М. Хаммер, Д. Харінгтон, Д. Чампі, Л. Шимановська-Діанич та інші.

Постановка завдання. Метою статті є розробка та обґрунтування напрямів підвищення ефективності процесного підходу в розвитку організаційної архітектури торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процесний підхід повністю змінює парадигму управління сучасним підприємством пропонуючи цілісне, універсальне і масштабується рішення, яке може створити довгострокову конкурентну перевагу для компаній в сучасному світі. Перехід на процесне управління, розробка і впровадження ціннісної пропозиції для клієнта, що вимагає в тому числі і інноваційних рішень в сфері продуктів, технологій, інформаційного забезпечення та підтримки, зумовлюють істотне зростання масштабів проектної діяльності будь-якої компанії. Крім того, кожна організація найближчим часом буде змушена розробити план антикризових заходів, який, безумовно, буде схильний до оперативним змінам з урахуванням високої невизначеності умов «корона-кризи» і їх розвитку в короткостроковій і середньостроковій перспективі.

Досліджуючи питання підвищення ефективності процесного підходу в розвитку організаційної архітектури торговельних підприємств слід постійно пам'ятати, що і торговельні підприємства, і ринок на якому вони здійснюють свою діяльність перебувають у постійному русі. У постійному русі також перебувають і вподобання, і можливості споживачів, а також багато інших факторів, під впливом яких перебуває торговельне підприємство. З огляду на це, навіть при підтримці сформованої та працюючої процесної організаційної архітектури торговельного підприємства у нього є постійна реальна потреба у перегляді окремих бізнес-процесів, запровадження інновацій, тощо. При цьому, як показують результати дослідження власники та керівники торговельних підприємств можуть здійснювати постійне, безперервне удосконалення бізнес-процесів, або вдаватись до реінжинірингу бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає цілісне і системне моделювання та кардинальну реорганізацію матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, в результаті чого: спрощується організаційна структура, перерозподіляється і мінімізується використання різних ресурсів, скорочуються терміни реалізації потреб клієнтів, підвищується якість їх обслуговування. Визначальним критерієм доцільності застосування реінжинірингу бізнес-процесів є тривалість процесу. У «довгих» бізнес-процесах до 80% часу може витрачатися на передачу об'єктів (в тому числі документів) між операціями і затримку в чергах і тільки 20% власне на роботу [2].

Реінжиніринг дає більш високі результати в тих областях діяльності торгового підприємства, для яких характерні наступні особливості:

- диверсифікація товарів і послуг (орієнтація на різні сегменти ринку), що викликає різноманіття бізнес-процесів;
- робота за індивідуальними замовленнями, що вимагає високого ступеня пристосовності базового бізнес-процесу до потреб клієнтів;
- мала ступінь впровадження нових технологій (інноваційних проектів), які охоплюють усі основні процеси організації;
- різноманіття кооперативних зв'язків з партнерами організації та постачальниками матеріалів, що обумовлюють альтернативність побудови бізнес-процесу;
- велика складність бізнес-процесу, в якому допускаються невизначеності внаслідок недостатньої формалізації правил прийняття рішень;
- нераціональність організаційної структури, запутаність документообігу, що викликають зайві операції і дублювання операцій бізнесу [3].

Безперервне ж вдосконалення бізнес-процесів як метод докорінно відрізняється від реінжинірингу, перш за все, формою реалізації наступних змін:

- **перший** - це внутрішній зміст поточної діяльності, здійснюваної як власниками окремих бізнес-процесів торговельного підприємства в рамках контуру оперативного управління, так і їх вищестоящими керівниками підприємства в кращих традиціях «загального управління якістю» (наприклад, TQM);

- **другий** - проекти, спрямовані на досягнення певних цілей і обмежені при цьому за часом і ресурсами. Незалежно від глибини самих перетворень, результатами таких проектів завжди є процесні інновації, які після впровадження в поточну діяльність торговельного підприємства повинні бути охоплені безперервним вдосконаленням до тих пір, поки воно буде давати прийнятні результати.

Необхідно також враховувати, що сучасні системи управління бізнес-процесами підприємств (наприклад, BPMS) дозволяють автоматизувати весь життєвий цикл бізнес-процесу, включаючи його проектування і впровадження, реалізацію та моніторинг, аналіз і поліпшення. Впровадження такого інструменту в діяльність торговельного підприємства є необхідною умовою для організації ефективної системи управління бізнес-процесами, включаючи їх вдосконалення на всіх рівнях управління торговельного підприємства. Для більшої ж ефективності зазначених моделей, а також як один з напрямів підвищення ефективності процесного підходу в розвитку організаційної архітектури торговельних підприємств повинен виступати механізм архітектурного управління та контролю, який дозволяє вирівнювати та оцінювати організаційну архітектуру торговельного підприємства, забезпечує управління процесами трансформації на основі архітектури підприємства і зворотний зв'язок для її постійного оновлення, складається з 4 груп процесів:

1. Власне архітектурний процес, що включає процеси управління, розвитку та обслуговування архітектури підприємства;

2. Процеси архітектурної оцінки та узгодження, що включають: бізнес-узгодження ініціатив (на стадії вибору), технічне узгодження проектної документації (на стадії контролю), оцінку архітектури (на стадії оцінювання);

3. Процеси архітектурного регулювання, що включають процедури управління інвестиціями на основі архітектури та прийняття рішень про її модернізацію;

4. Процеси управління проектами торговельного підприємства, що діють на етапах: ініціації, реалізації, завершення проектів [4].

Окремо необхідно виділити такий напрям підвищення ефективності процесного підходу в розвитку організаційної архітектури торговельних підприємств як автоматизація, від якої значною мірою залежить ефективність і самого процесу,:

по-перше, процесу опису та моделювання бізнес-процесів, їх регламентації, створення необхідної документації, розробки методичного інструментарію тощо. З цією метою активно використовується різноманітне програмне забезпечення, з усієї кількості якого можна виділити програмні продукти сімейств IDEF, ARIS, BP Win, що набули найбільшого поширення тощо. Зазначені програмні комплекси дозволяють якісно описати основні характеристики бізнес-процесу підприємства починаючи від входів і постачальників до виходів і клієнтів. Вони також дозволяють визначити етапи циклу управління, контрольні точки для виміру показників ефективності; можливі відхилення від його нормального функціонування, тощо;

по-друге, процесу управлінського обліку. Більшість підприємств активно використовують системи управлінського обліку MRP/ERP (Material Requirements Planning / Enterprise Resource Planning – планування потреби в матеріалах / планування ресурсів підприємства), які дозволяють їм автоматизувати процес планування та обліку ресурсів, тощо [5].

Всі вищезазначені запропоновані нами на підставі проведеного дослідження та узагальнення шляхів підвищення ефективності процесного підходу в розвитку організаційної архітектури торговельних підприємств є вкрай важливими і є дієвими, що підкреслюється не лише опрацьованими нами висновками та результатами досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, відповідними практичними напрацюваннями. Водночас, найбільшої ефективності та дієвості можна досягти за умови їх комплексного впровадження та системного використання в межах загального процесу управління торговельним підприємством, реінжинірингу його організаційної архітектури, реінжинірингу бізнес-процесів, тощо. Так, Д. Гришук на підставі удосконалення теоретико-методичних засад та прикладних інструментів формування процесно-орієнтованої системи управління на підприємствах роздрібною торгівлі було розроблено структурно-управлінську модель процесно-орієнтованої системи управління на підприємстві роздрібною торгівлі за стратегічним, тактичним та оперативним рівнями управління, що орієнтована на поєднання процесного, проектного та функціонального підходів до управління, забезпечує контроль за показниками результативності виконання бізнес-процесів, впровадження якої дозволяє підприємству роздрібною торгівлі мінімізувати витрати ресурсів, підвищити рівень керованості бізнес-процесів, оптимізувати головні параметри фінансово-господарської діяльності в умовах невизначеності та постійних змін зовнішнього середовища, мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків і загроз та підвищити внутрішню ефективність фінансово-господарської діяльності [6].

Як зазначається Н. Кашеною в роботі "Механізм управління економічною активністю підприємств торгівлі": "стабільне функціонування та ефективна діяльність підприємств торгівлі потребує відповідного системного забезпечення управлінського процесу, організаційної архітектури, процесів, що передбачає:

- нормативно-правове забезпечення (внесення змін до наявних або розроблення нових нормативно-правових актів, що стосуються зазначеної сфери);
- організаційне забезпечення (активна співпраця всіх функціональних структур підприємства);
- фінансово-економічне забезпечення (підвищення ресурсних можливостей підприємства, забезпечення збалансованості доходів і витрат тощо);
- кадрове забезпечення (створення навчальної бази підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників для формування ефективної системи управління економічною активністю торговельного підприємства);
- інноваційне забезпечення (формування центрів з інноваційної підтримки процесів розроблення та реалізації стратегії розвитку економічної активності);
- інформаційно-аналітичне забезпечення (формування необхідних інформаційних систем моніторингу показників економічної активності підприємства).

При цьому, все це повинно здійснюватись на довгострокових, стратегічних засадах, пронизувати всі рівні організаційної архітектури, рівні управління торговельного підприємства, а організаційна архітектура та структура управління повинні передбачати функції, пов'язані з оцінкою ефективності підприємства порівняно зі світовим рівнем:

- систематичне порівняння рівня розвитку підприємства з рівнем, досягнутим підприємствами--конкурентами;
- порівняння техніко-економічного рівня продукції підприємства зі світовими стандартами;
- системний аналіз та оцінки ефективності власної діяльності;
- впровадження прогресивних принципів управління в окремих цілях;
- середньо і короткострокове планування з акцентом на фінансовому плані, який набуває першочергового значення порівняно з іншими формами планування [7].

Зважаючи на вищевикладене, а також враховуючи особливості діяльності торговельного підприємства та його здійснення його бізнес-процесів, засади процесного підходу організаційного моделювання архітектури торговельного підприємства, тощо, вважаємо, що найбільшої ефективності торговельне підприємство

спроможне буде досягти за умови запровадження концепції процесної організаційної архітектури торговельного підприємства, сутність якої полягає у забезпеченні підприємством бажаних рівня ефективності та конкурентоспроможності на протязі тривалого часу шляхом цілісного та системного моделювання організаційної архітектури підприємства, управління, бізнес-процесів на засадах стратегічного менеджменту, безперервного вдосконалення, гнучкості та оперативності при прийнятті необхідних рішень; постійного процесу оцінювання дієвості та ефективності, мінливості зовнішнього середовища та конкурентних позицій; розробки якісних інформаційного забезпечення, системи комунікацій та регламентації; впровадження інновацій та адаптації до змін навколишнього конкурентного середовища.

Висновки з проведеного дослідження. Здійснене нами дослідження дозволило розробити та обґрунтувати найбільш дієві та основні напрями підвищення ефективності процесного підходу в розвитку організаційної архітектури торговельного підприємства, а також запропонувати концепцію процесної організаційної архітектури торговельного підприємства, ключовими ефектами від запровадження якої є: організаційна архітектура, основним вектором діяльності якої є постійне поліпшення якості кінцевого продукту для задоволення споживача та власних конкурентних переваг; зацікавленість персоналу в підвищенні рівня якості кінцевого продукту через якісне виконання посадових обов'язків і операцій для отримання доходу від конкретного бізнес-процесу, в якому задіяний персонал, на відміну у зацікавленості у виконанні лише безпосередніх функцій; поява можливостей для вияву ділової ініціативи й активності працівників; горизонтальний розподіл функцій і відповідальності між власниками (очільниками) процесів і зменшення рівня впливу менеджерів вищого рівня у вертикальній структурі й зниження управлінського навантаження на них; урахування динамічного характеру розвитку підприємства; виконання власниками бізнес-процесів різних функцій, володіння вищим рівнем знань і здібностей до вирішення проблемних ситуацій, творчий підхід до вирішення проблем на відміну від жорсткої регламентації праці; вищі рівні оперативності прийняття управлінських рішень, саморегулювання, динамічності, гнучкості, реагування на зміни у зовнішньому середовищі й адаптивності системи управління та її внутрішніх процесів, зумовлені орієнтацією на створення цінності для кінцевого споживача й задоволення його запитів та інтересів та інтеграцією ресурсних та інформаційних потоків; зниження рівня бюрократії та регламентування; зниження рівня сукупних витрат торговельного підприємства; спрощення організаційних, узгоджувальних, контрольних процедур управління, відхід торговельного підприємства від фрагментарної відповідальності; збільшення вартості бізнесу.

Бібліографічний список.

1. Воронова О.В., Харева В.А. Документооборот в системе управления сетевых торговых компаний. *Научный вестник Южного института менеджмента*. 2019. № 2 (26). С. 5-11.
2. Железко Б.А. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / Б.А. Железко, Т.А. Ермакова, Л.П. Володько ; под ред. Б.А. Железко. Мн. : Книжный Дом: «Мисанта», 2006. 216 с.
3. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология / Ю.Ф. Тельнов. – 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 2005. 320 с.
4. Мешкис Д.К. Формирование бизнес-процессов развития организации на основе механизма архитектурного механизма и контроля // *Вестник науки и образования Северо-Запада России*. 2015, Том. 1, № 1. С. 1-15.
5. Криворучко О.М. Сукач Ю.О. Етапи впровадження процесного підходу до управління підприємствами // *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 5-20.
6. Гришук Д.В. Формування процесно-орієнтованої системи управління на підприємствах роздрібної торгівлі: дис.... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2018. 299 с.
7. Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством // *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2012. № 12. С. 192-195.

References.

1. Voronova, O.V., Khareva, V.A. (2019), "Document flow in the management system of chain trading companies". *Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management*. Vol. 2 (26). pp. 5-11.
2. Zhelezko, B.A. (2006), *Business Process Reengineering: A Study Guide*. Moscow, Russia.
3. Telnov, Yu.F. (2005), *Reengineering of business processes. Component methodology*. Moscow, Russia.
4. Meshkis, D.K. (2015), "Formation of business processes for the development of an organization based on the mechanism of an architectural mechanism and control". *Bulletin of Science and Education of the North-West of Russia*. Vol. 1, issue 1. pp. 1-15.
5. Krivoruchko, O.M., Sukach, Yu.O. (2014), "Stages of implementation of the process approach to enterprise management". *Economics of the transport complex*. Vol. 24. pp. 5-20.
6. Grishchuk, D.V. (2018), *Formation of a process-oriented management system at retail enterprises*. Lviv, Ukraine.
7. Karminska-Belobrova, M.V. (2012), "Organizational structures of enterprise management". *BUSINESS-INFORM*. Vol. 12. pp. 192-195.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2020 р.