

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ З ВИКОРИСТАННЯМ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ТА ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

## MANAGEMENT RETAILERS USING PROCESS APPROACH AND BALANCED SCORECARD

**Зеленков А.В.**

кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту,  
Національний аерокосмічний університет  
імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

**Глотова Є. О.**

студент,  
Національний аерокосмічний університет  
імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

*У статті досліджується процес управління підприємством роздрібною торгівлю за допомогою сучасних інформаційних технологій організаційного моделювання. На прикладі меблевого магазину розглянуто процес розробки організаційної моделі, яка містить збалансовану систему показників, модель бізнес-процесів, організаційну структуру, стандарти якості. Формалізація та регламентація бізнес-процесів підприємства та впровадження стандартів менеджменту якості дозволить суттєво покращити якість обслуговування клієнтів. Раціонально спроектовані бізнес-процеси сприятимуть зниженню витрат та підвищенню керованості компанії. Загалом підприємство стане більш конкурентоздатним.*

**Ключові слова:** організаційне проектування, роздрібна торгівля, збалансована система показників, бізнес-процес, імітаційне моделювання.

*В статье исследуется процесс управления предприятием розничной торговли с помощью современных информационных технологий организационного моделирования. На примере мебельного магазина рассмотрен процесс разработки организационной модели, которая содержит сбалансированную систему показателей, модель бизнес-процессов, организационную структуру, стандарты качества. Формализация и регламентация бизнес-процессов предприятия и внедрение стандартов менеджмента качества позволит существенно улучшить качество обслуживания клиентов. Рационально спроектированы бизнес-процессы будут способствовать снижению затрат и повышению управляемости компании. В общем предприятие станет более конкурентоспособным.*

**Ключевые слова:** организационное проектирование, розничная торговля, сбалансированная система показателей, бизнес-процесс, имитационное моделирование.

*The article examines the process of managing retailer with the help of modern information technologies organizational modeling. For example, a furniture store is considered the process of developing an organizational model includes a balanced scorecard, business process model, organizational structure, standards of quality. The formalization and regulation of business processes and implementation of quality management standards will significantly improve the quality of customer service. Rationally designed business processes will help reduce costs and improve the manageability of the company. In total, the company will become more competitive.*

**Keywords:** organizational design, retail, balanced scorecard, business process simulation.

**Постановка проблеми.** Роздрібні торговельні підприємства здійснюють реалізацію товарів і надають пов'язані з цим послуги кінцевим покупцям. В умовах загострення конкуренції, що обумовлено скороченням платоспроможного попиту на меблі та наявності великої кількості роздрібних та інтернет-продавців, важливим є завдання набуття конкурентних переваг для підприємства.

Для підтримки необхідного рівня конкурентоздатності, потрібні істотні зміни й модернізація всіх аспектів функціонування торговельного підприємства. Вирішення цього питання можливе шляхом впровадження процесного управління та збалансованої системи показників (ЗСП), яка забезпечує націленість на результат. Оптимізація бізнес-процесів стає однією з найголовніших задач для підтримки життєздатності підприємства.

Слід звернути увагу на збільшення рутинних операцій у менеджменті, коли більшу частину часу керівництво підприємства займається вирішенням проблем операційної діяльності замість концентрації на стратегічно важливих аспектах його функціонування та розвитку. Вирішенням цієї проблеми може бути побудова формальної системи управління підприємством із використанням організаційної моделі. При цьому регулярно повторювана діяльність підприємства описується у вигляді моделі бізнес-процесів і надалі не потребує постійної уваги з боку керівництва. Керівник втручається у виконання процесів тільки у нестандартних ситуаціях, які не прописані в моделі.

Процесний підхід є ефективним засобом підвищення ефективності, проте його впровадження також потребує як стратегічної орієнтації, так і відповідного організаційно та інформаційного забезпечення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні аспекти управління підприємствами роздрібною торгівлі з використанням процесного підходу та збалансованої системи показників досить обмежено висвітлені у науковій літературі. З небагатьох авторів можна виділити роботу Є.І. Івченко, Є.А. Карпенко, в якій йдеться про визначення принципів та розробки системи оцінки ефективності діяльності підприємств роздрібною торгівлі за умов процесно-орієнтованого управління з врахуванням стратегії діяльності [1]. Сама теорія процесного управління досить добре розроблена в роботах Б. Андерсена, Е. Демінга, Т. Давентпорта, Ф. Кросбі, Р. Ньюмена, М. Робсона, М. Портера, М. Хаммера, Дж. Чампи, Т.П. Данько, С.В. Ільдеменова [2; 3; 4].

Збалансованій системі показників (ЗСП) присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів Роберт С. Каплан, Дейвід П. Нортон, Хорварт Петер, Мікаел Горскій, М.О. Казим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко, А.М. Гершун, С.О. Ананенко, Л.В. Пан, Ю.С. Нефедьєва, О.О. Дмитрієва, Є.Ю. Герасімов, І.Б. Олексів, О.І. Пестрецова [5; 6]. У книзі М.О. Казима, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченка з позиції системного підходу обґрунтовано принципи побудови й методологію впровадження ЗСП, визначено можливості її застосування для різних підприємств та інтеграції її з наявною системою менеджменту та бізнес-процесами [5]. Питання впровадження та використання збалансованої системи показників на підприємстві роздрібною торгівлі потребують удосконалення та розвитку.

Використання інформаційних технологій робить можливим використовувати для дослідження та вдосконалення окремих бізнес-процесів імітаційне моделювання. Серед методів прикладного системного аналізу імітаційне моделювання є одним з найпотужніших інструментів дослідження складних систем, управління якими пов'язане з прийняттям рішень в

умовах невизначеності. У порівнянні з іншими методами, таке моделювання дозволяє розглянути велику кількість альтернатив, поліпшувати якість управлінських рішень і точніше прогнозувати їх наслідки [7].

Організаційне проектування та моделювання доцільно виконувати за допомогою спеціалізованих програмних продуктів: AllFusion Process Modeler, ARIS, Оргмастер, Business Studio та інші. Їх застосування є одним з важливих факторів успіху проекту вдосконалення менеджменту на підприємстві [8; 9; 10].

**Мета статті:** розвиток методів процесного управління підприємством роздрібною торгівлі з використанням збалансованої системи показників на основі широкого використання інформаційних технологій організаційного моделювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для управління підприємством роздрібною торгівлі пропонується розробити організаційну модель, яка включає збалансовану систему показників, модель бізнес-процесів, організаційну структуру, а також, за необхідності, стандарти якості. Модель створюється за допомогою однієї з систем організаційного моделювання, в статті використано програму Business Studio. На основі моделі отримують регламентну документацію: посадові інструкції, регламенти бізнес-процесів та інші, за допомогою яких доводять вимоги до співробітників. Для контролю відповідності змісту діяльності вимогам моделі та регламентним документам регулярно проводять внутрішні аудити, для чого створюють спеціальний підрозділ. Для усунення виявлених невідповідностей реалізують коригуючі дії або проекти.

Досить часто підприємства стикаються з труднощами під час реалізації стратегії: розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й менеджерів на нижчому рівні управління. Інструментом, здатним подолати вищезазначені проблеми, є збалансована система показників. Збалансована система показників транслює місію та стратегію організації у систему взаємопов'язаних цілей та показників. При застосуванні збалансованої системи показників стратегія зазвичай поділяється на чотири аспекти: фінанси, відносини з клієнтами, організація внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвиток. Кожен з аспектів повинен містити:

- цілі, яких прагне досягти організація;
- показники, за допомогою яких можна оцінити ступень досягнення цілей та одночасно ефективність бізнес-процесів;
- проекти – комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей та цільових значень показників.

Збалансована система показників допомагає організаціям об'єктивно оцінювати результати діяльності та реалізовувати стратегію. Опис

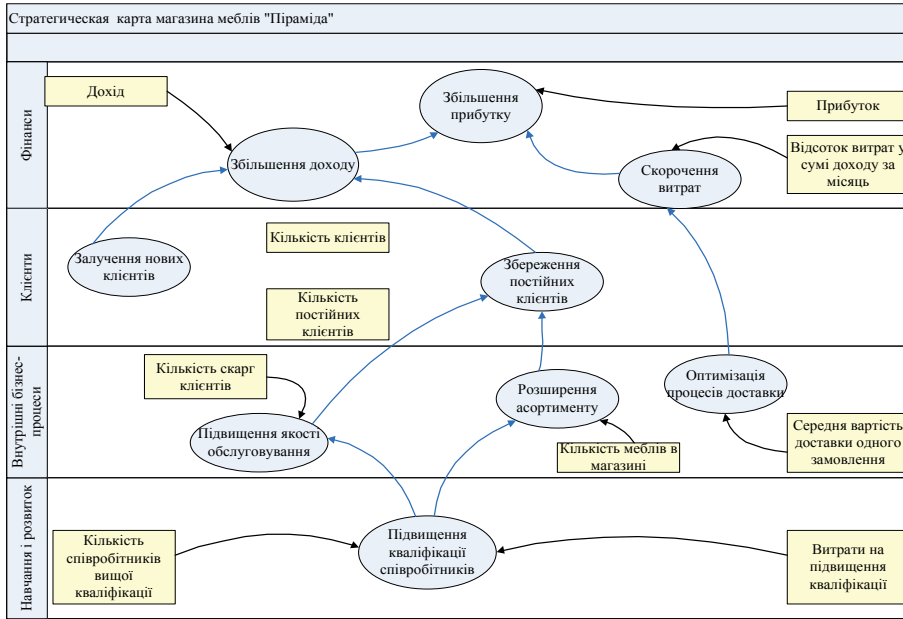


Рис. 1. Стратегічна карта цілей магазину меблів

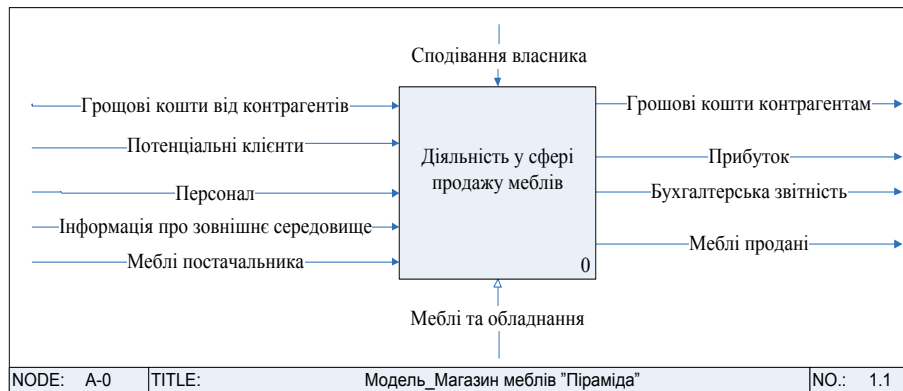


Рис. 2. Модель процесів верхнього рівня магазину меблів

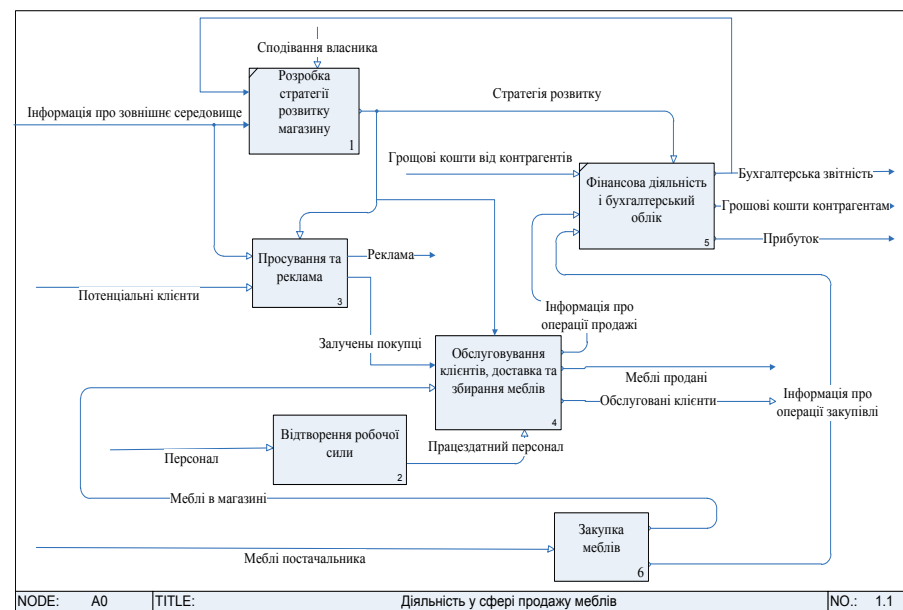


Рис. 3. Декомпозиція процесу «діяльність у сфері продажу меблів»

стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними складають у вигляді стратегічної карти. На рис. 1 для прикладу наведено стратегічну карту меблевого магазину.

Наступним кроком є побудова ієрархічної моделі бізнес-процесів, яка описує зміст діяльності підприємства. В Business Studio можна сформувати як комплексну модель діяльності організації, так і описати ряд окремих процесів. Верхній рівень ієрархічної моделі бізнес-процесів розробляють у нотації IDEF0. IDEF0 – нотація графічного моделювання згідно Методології структурного аналізу і проектування (SADT – Structured Analysis & Design Technique), яка використовується для створення функціональної моделі, що відображає функції системи, а також потоки інформації і матеріальних об'єктів, що зв'язують ці функції. За допомогою нотації IDEF0 була побудована модель процесів верхнього рівня для магазину меблів, яка показує загальний принцип протікання процесів. На рис. 2 наведено контекстну діаграму, яка описує зв'язок процесів підприємства з зовнішнім середовищем.

На рис. 3 зображено модель бізнес-процесів першого рівня, яку отримано як результат декомпозиції контекстної діаграми. Вихід одного бізнес-процесу може бути входом, управлінням або механізмом іншого. Процеси прийнято розташовувати по діагоналі з верхнього лівого кута в нижній правий.

У нотації IDEF0 немає можливості вказати послідовність виконання робіт, тому для побудови моделей бізнес-процесів операційного рівня використовують нотації Процес, Процедура, EPC або BPMN. На рис. 4 наведено приклад опису бізнес-процесу в нотації Процес.

Наступний крок розробки організаційної моделі – це опис організаційної структури в системі моделювання. До організаційної структури входять підрозділи підприємства та штатні посади, які пов'язані зв'язками прямого або функціонального підпорядкування. Елементи організаційної структури виступають у якості власників, виконавців або учасників бізнес-процесів.

За допомогою моделей процесів операційного рівня в нотаціях Процес, Процедура, ЕРС або BPMN можна виконати імітаційне моделювання – метод дослідження, який ґрунтується на заміні досліджуваної системи моделлю, з якої проводять експерименти і в підсумку отримують нові знання про досліджувані процеси. Метод дозволяє імітувати виконання бізнес-процесів з урахуванням графіків робочого часу часових і обмеженої кількості матеріальних ресурсів. У результаті можна проаналізувати особливості виконання бізнес-процесів в умовах невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінити реальний час їх виконання та вартість.

Імітаційне моделювання дозволяє розглядати процеси, що відбуваються в системі, практично на будь-якому рівні деталізації. В імітаційній моделі можна реалізувати практично будь-який алгоритм управлінської діяльності або поведінки системи. Крім того, моделі, які допускають дослідження аналітичними методами, також можуть аналізуватися імітаційними методами. Все це служить причиною того, що імітаційні методи моделювання нині стають основними методами дослідження складних систем.

Для прикладу виконано імітаційне моделювання бізнес процесів: «Обслуго-



Рис. 4. Бізнес-процес операційного рівня в нотації «Процес»

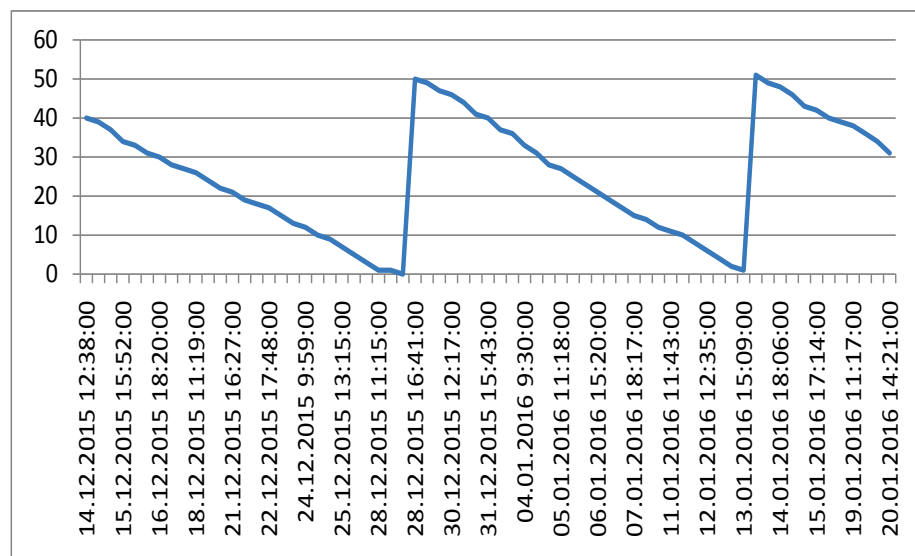


Рис. 5. Зміна кількості товарів на складі

ування клієнтів, доставка і складання меблів», який випадковим чином зменшує запас меблів на складі, і «Закупівля меблів», який збільшує кількість комплектів меблів на складі відповідно до обраної системи управління запасами. За результатами моделювання можна дослідити систему управління запасами, побудувавши графік зміни кількості товарів на складі (рис. 5). За допомогою імітаційного моделювання можна дослідити різні системи управління запасами, не експериментуючи над реальним підприємством.

Далі може виконуватися впровадження стандарту менеджменту якості, наприклад ДСТУ ISO 9001:2016. Для кожного пункту стандарту розробляється опис змісту діяльності щодо реалізації цього пункту в умовах підприємства. Кожен пункт закріплюється за бізнес-процесом, в межах якого він буде реалізовуватися, та призначаються особи, відповідальні за реалізацію цього пункту.

На основі розробленої організаційної моделі автоматично в паперовому або в електронному вигляді формуються посадові інструкції, регламенти бізнес-процесів, настанова з якості та інші регламентні документи.

**Висновки.** В сфері роздрібною торгівлі завжди була і буде велика конкуренція. Підпри-

ємству необхідно весь час краще за своїх конкурентів адаптуватися до умов, що змінюються на ринку, перевершувати їх з якості, швидкості та гнучкості надання послуг, за широтою асортименту або за ціною.

Формалізація та регламентація бізнес-процесів підприємства та впровадження стандартів менеджменту якості за допомогою сучасних систем організаційного моделювання дозволить суттєво покращити якість обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, стане важливою конкурентною перевагою. Раціонально спроектовані бізнес-процеси сприятимуть зниженню витрат, поліпшенню якості виконання робіт, підвищенню керованості компанії. Впровадження збалансованої системи показників дозволить підвищити націленість діяльності на результат, на реалізацію стратегії, покращити мотивацію персоналу. При використанні процесного підходу управління підприємством перетворюється з мистецтва в систематичне виконання заздалегідь розроблених процедур у межах розробленої стратегії розвитку компанії, звільняючи керівників від повсякденного рутинного оперативного керування, що, в свою чергу, дасть змогу керівникам більше уваги приділяти вирішенню стратегічних завдань.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Івченко Є.І., Карпенко Є.А. Формування системи показників оцінки ефективності діяльності підприємств роздрібною торгівлі: процесний підхід // *Культура народів Причорномор'я*. – 2011. – № 215. – С. 58-62. [Електронний ресурс] режим доступу – <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/64807>.
2. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
3. Робсон М., Улах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Улах. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.
5. Кизим М.О. Збалансована система показників: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Харків: ВД «Інжек», 2007. – 192 с.
6. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию – М: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
7. Стругалев В.П., Толкачева И.О. Имитационное моделирование: Учеб. пособие. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2008. – 280 с.
8. Август-Вильгельм Шеер. ARIS – моделирование бизнес-процессов. – Вильямс, 2000. – 175 с.
9. ОРГ-МАСТЕР: Краткое описание [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://bigc.ru/instruments/bigmasterpro/bm/om/>
10. Business Studio. Документи [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/current/doku.php/ru/start>