

УДК 339.17

**Рогоза М.Є.***доктор економічних наук, професор,  
перший проректор**Полтавського університету економіки та торгівлі***Тронь С.П.***аспірант**Полтавського університету економіки та торгівлі*

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті визначено проблеми, переваги та особливості підходів до впровадження інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління торговельними підприємствами. Запропоновано особливості формування та усунення встановлених недоліків в існуючих методиках інформаційного забезпечення в управлінні торговельними підприємствами. Здійснено класифікацію підходів, які можуть бути використані для розвитку процесно-орієнтованого управління торговельними підприємствами.

**Ключові слова:** інформаційне забезпечення, процесно-орієнтоване управління, торговельні підприємства, процесно-орієнтоване бюджетування, методологія процесно-орієнтованої калькуляції витрат.

### **Rogozha M.E., Tron' S.P. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

В статье определены проблемы, преимущества и особенности подходов к внедрению информационного обеспечения процессно-ориентированного управления торговыми предприятиями. Выявлены особенности формирования и устранения установленных недостатков в существующих методиках информационного обеспечения при управлении торговыми предприятиями. Осуществлена классификация подходов, которые могут быть использованы для развития процессно-ориентированного управления торговыми предприятиями.

**Ключевые слова:** информационное обеспечение, процессно-ориентированное управление, торговые предприятия, процессно-ориентированное бюджетирование, методология процессно-ориентированной калькуляции расходов.

### **Rogozha M.E., Tron' S.P. FEATURES OF FORMING AND PERFECTION OF THE INFORMATIVE PROVIDING FOR THE ACTIVITY-BASED TRADING ENTERPRISES MANAGEMENT**

In the article are certain problems, advantages and features of methods of introduction of informative providing in the activity-based management for trading enterprises. The features of forming and removal of the set failings are exposed in existent methods of informative providing at trading enterprises management. Classification of approaches which can be used for development of the activity-based management of trading enterprises is carried out.

**Keywords:** informative providing, activity-based management, trading enterprises, activity-based budgeting, methodology of the activity-based calculation of charges.

**Постановка проблеми.** В умовах трансформації світової економіки торговельному підприємству необхідно відповідати вимогам, які ставить середовище господарювання під впливом конкуренції та розширення комунікаційних можливостей споживачів та виробників. У таких умовах досягнення цілей і завдань розвитку торговельних підприємств значний вплив мають швидкість та якість обробки і використання інформації. Якість та швидкість і, як наслідок, ефективне використання інформації забезпечується умовами управління, що побудовані на процесно-орієнтованих підходах, оскільки у процес управління будуть включені всі функціональні завдання. Таким чином, актуальність досліджень, що присвячені особливостям формування та вдосконалення інформаційного забезпечення при процесно-орієнтованому управлінні підприємством, пояснюється необхідністю забезпечення прийняття рішень, побудованих на всебічному аналізі та врахуванні інформації в умовах трансформаційних змін економіки та її значної динаміки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження методів інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління підприємствами надало можливість відокремити роботи О. Виноградової, Є. Івченко, Є. Карпенко, Д. Лозовицької, І. Паніна, В. Репіна [1; 2; 4–6; 8–10], в яких розглянуто аспекти процесно-орієнтованого управління

підприємствами, але їх використанню для управління торговельними підприємствами заважають такі типові недоліки: вирішення окремих завдань управління без розробки методу інтеграції розроблених методів до загальної системи управління підприємством; недоведеність теоретичних положень до рівня проектів інформаційних систем, які можуть бути використані при практичному впровадженні на підприємствах; ігнорування такого важливого етапу, як формування схеми індивідуальних бізнес-процесів для кожного підприємства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Для розробки механізмів інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління торговельними підприємствами необхідно дослідження особливостей формування та вдосконалення підходів інформаційного забезпечення, які надавали б можливість ідентифікувати проблеми в існуючих підходах інформаційного забезпечення, діагностувати організаційну структуру та організацію внутрішнього аудиту ефективності використання інформації в управлінні.

**Мета статті** полягає у визначенні особливостей формування та вдосконалення інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління торговельними підприємствами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під процесно-орієнтованим управлінням дослідники визна-

чали методологію, яка забезпечує підприємству підвищення прибутковості та корисності своєї продукції для споживачів шляхом фокусування управління на підходах до внутрішньої організації [8–10; 12].

Іноземні дослідники [15; 16, с. 7–20] пропонують процесно-орієнтоване управління розглядати як підхід, який направлений на максимізацію дій, що додають цінність, та мінімізацію дій, які не змінюють цінність, або інструмент для управління мінімізацією витрат та поліпшенням споживчої цінності шляхом ідентифікації та оцінки процесів, які існують на підприємстві. При цьому дослідження з метою покращання стратегічних та операційних рішень пропонують використовувати аналіз ланцюгів собівартості, а управління базується на відповідному обліку, основними цілями якого є: 1) зниження собівартості; 2) розробка критеріїв якості; 3) збільшення грошових потоків та якості; 4) виробництво більшого обсягу продукції.

Особливістю підходів, що сформувалися у [16, с. 5–25], є те, що при процесно-орієнтованому управлінні аналізується прибутковість продуктів, собівартість бізнес-процесів, а на результатах аналізу пропонуються підходи до покращання названих показників.

Таким чином, аналіз результатів досліджень підтверджує, що лише частина дослідників вважає, що існує значна різниця між процесно-орієнтованим управлінням та процесно-орієнтованим обліком на підприємстві. Але в інших джерелах особливо підкреслюється, що процесно-орієнтоване управління не є методом обліку, а є системою вдосконалення, що постійно продовжується [15].

Більшість дослідників схилаються до позиції, розглядаючи процесно-орієнтоване управління як суму з декількох груп методів, основними з яких є бюджетування, калькуляція, планування та безпосередньо управління.

Аналізуючи процесно-орієнтоване бюджетування, можна стверджувати, що основною ідеєю цієї методології є розробка бюджету витрат та доходів для кожного бізнес-процесу підприємства. Особливістю при цьому є необхідність кожному бюджетові призначити відповідального за ресурси, оскільки бюджет бізнес-процесу ідентифікують як розробку планів виконання, норм витрат ресурсів для кожного процесу, нормативне калькулювання витрат та оцінювання ресурсів, що необхідні для здійснення бізнес-процесу, в натуральному та грошовому вимірах [5, с. 81–89; 6, с. 260–266].

Певним чином можна стверджувати про можливість поєднання запропонованих підходів при процесно-орієнтованому бюджетуванні з ідеєю, запропонованою М. Мейром [7] щодо поділу усіх витрат на необхідні та зайві на підставі концепції Дж. Джурана [19], яка лягла в основу сучасного процесно-орієнтованого аналізу рентабельності. Сутність такого підходу аналізу рентабельності полягає у тому, що у ньому вперше було запропоновано розраховувати та досліджувати рентабельність кожного бізнес-процесу, а особливістю такого підходу є те, що на відміну від звичайної процесно-орієнтованої калькуляції витрат цей підхід передбачає також прийняття управлінських рішень щодо виключення нерентабельних бізнес-процесів.

Розвиток таких методів, як процесно-орієнтоване планування, дозволяє встановити цілі для кожного бізнес-процесу та здійснювати планування і розподіл необхідних для цього процесу ресурсів [13, с. 5–40]. Тому особливістю такого підходу процесно-орієнто-

ване планування розглядається як елемент управління підприємством у цілому. Одним з різновидів процесно-орієнтованого планування є процесне планування ресурсів, відмінність якого в тому, що головна увага приділяється не цілям процесів, а розподілу ресурсів між ними, що, у свою чергу, є головним при плануванні ресурсів, а це, по суті, є таким аналітичним інструментом, як ABC-аналіз.

Поєднання досягнень в інформаційних технологіях та їх упровадження в управлінський облік забезпечило практичне використання методології та методів процесно-орієнтованої калькуляції витрат, які є обов'язковими у більшості комп'ютерних інформаційних систем управління підприємствами.

Подальший розвиток методів процесно-орієнтованої калькуляції та планування продемонстрували ефективність, а їхні принципи стали загальноприйнятими не лише для обліку витрат при фінансовому управлінні, але й при управлінні підприємствами взагалі. Таким чином, виникло процесно-орієнтоване управління (activity based management) підприємствами.

Дослідження розвитку підходів у формуванні процесно-орієнтованої методології від обліку до управління торговельним підприємством дозволило визначити два основні етапи їх розвитку:

- першим етапом такої еволюції став перехід від розрахунку собівартості процесів до розробки методів для прийняття рішень щодо покращання цих процесів;

- другим етапом стало використання методів ідентифікації бізнес-процесів, які необхідні для оцінки витрат та інших управлінських потреб.

Таким чином, використання таких методів забезпечило перехід із простої оцінки витрат до їх мінімізації, що, по суті, стало підставою для методології вдосконалення організаційної структури підприємства в цілому.

У підсумку можна стверджувати, що у процесі еволюції процесно-орієнтованої методології управління підприємствами запропоновано чотири групи методів:

- методи, пов'язані з процесно-орієнтованим обліком витрат;

- методи, пов'язані безпосередньо з управлінням підприємствами на

- базі процесно-орієнтованого підходу;

- методи, що є проміжними між першими двома;

- методи, які враховують специфіку бізнес-процесів управління

- торговельним підприємством.

Якщо проаналізувати методи процесно-орієнтованого управління, то для торговельних підприємств вони можуть бути декомпоновані, аналогічно з універсальними методами процесно-орієнтованої методології. Взаємозв'язок між основними групами такої методології наведено на рис. 1.

На початковому етапі, коли процесно-орієнтована методологія була обмежена лише обліком на рівні бізнес-процесів, основними групами методів були: калькулювання собівартості продукції; калькулювання собівартості процесів; калькулювання собівартості виробництва; загальний облік витрат по процесам.

Використання процесно-орієнтованої методології для торговельних підприємств стало можливим за умови використання модифікації методів, за рахунок калькулювання собівартості торговельних процесів та калькулювання рентабельності товарів. По суті, такі методи враховували особливості торговельних процесів, які відрізняються від звичайних процесів виробничих підприємств.

Процеси переходу від облікових до управлінських методів забезпечили підстави для розробки методів управління собівартістю та управління бюджетуванням, в основу яких покладено оцінку собівартості бізнес-процесів та облік витрат на їх реалізацію. Але на відміну від попередньої групи методів в останніх були елементи розробки управлінських рішень. Подальші дослідження забезпечили появу універсальних методів, які можливо віднести як до первісних, так і до управлінських методів. Такими є методи декомпозиції бізнес-процесів та процесно-орієнтованого фінансового обліку, які використовуються не тільки для цілей процесно-орієнтованого обліку витрат, але й для управління підприємством. Для специфіки управління торговельними підприємствами використовуються проміжні методи, які модифіковані для управління рентабельністю товарів, послуг та торговельних процесів.

Для управління торговельними підприємствами необхідно також звернути увагу на спеціалізовані групи методів, які присвячені дослідженню об'єкту управління (бенчмаркінг бізнес-процесів та швидкий аналіз рішень) та методи їх модифікації (інжиніринг та реінжиніринг). Особливістю методу швидкого аналізу рішень є здійснення групою фахівців всебічного аналізу окремого процесу.

Таку особливість в аналізі бізнес-процесів особливо важливо використовувати для проведення бенчмаркінгу бізнес-процесів, оскільки такий аналіз базується на порівнянні бізнес-процесів підприємства з процесами інших, більш успішних підприємств, які здійснюють аналогічну діяльність. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR – business process reengineering) було запропоновано ще у 1990 р. М. Хаммером [11], а оскільки цей метод передбачає здійснення радикальної перебудови існуючих бізнес-процесів з метою суттєвого покращання обраних показників ефективності бізнесу, тому є актуальним для торговельних підприємств. Інжиніринг бізнес-процесів використовується при проектуванні нових бізнес-процесів для підприємств та організацій, які створюються [15; 17], але розвиток торговельних підприємств можливий і за рахунок розробки нових бізнес-процесів, що суттєво впливає на ситуацію, коли необхідно по можливості зберегти вже існуючі бізнес-процеси, необхідність переробки яких не є вкрай актуальними.

Перераховані методи процесно-орієнтованого управління також мають модифікації, в яких ураховуються особливості типових процесів торговельного підприємства, що пов'язані з додаванням вартості у процесі придбання та перепродажу товарів.

Таким чином, підходи вітчизняних та іноземних дослідників, які можуть бути використані для розвитку процесно-орієнтованого управління торговельними підприємствами, можливо сформулювати у такі групи: підходи, які присвячено загальним принципам процесно-орієнтованого управління вітчизняними підприємствами; підходи, в яких досліджено інформаційне забезпечення управління вітчизняними торговельними підприємствами; підходи, які присвячено інформаційному забезпеченню процесно-орієнтованого управ-

ління неторговельними компаніями (виробничими, транспортними, телекомунікаційними і т. ін.), але які можуть бути використані та адаптовані до специфіки торговельних підприємств; підходи, в яких безпосередньо здійснено спробу вирішити деякі аспекти проблеми формування інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління торговельними підприємствами.

Аналіз результатів досліджень інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління торговельними підприємствами дозволив зробити висновок, що основними недоліками у підходах його формування є те, що ними не забезпечується ідентифікація, проблеми управління торговельними підприємствами, оскільки є:

- ігнорування специфічних бізнес-процесів торговельного підприємства, перш за все таких, як збільшення додаткової вартості товарів, які реалізує підприємство;
- використання для оцінки ефективності інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління загальних методів, які не враховують особливості торговельних підприємств;
- недоведеність запропонованих підходів та концепцій розробки інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління до рівня практичних методик;
- застарілість запропонованих інструментів розробки інформаційного забезпечення;
- надмірна суб'єктивність запропонованих механізмів, яка виникає внаслідок недостатнього вико-



Рис. 1. Еволюція основних груп методів процесно-орієнтованої методології

Джерело: авторська розробка

ристання економіко-математичних методів для обґрунтування розроблених підходів;

- помилкове припущення, що розробка інформаційного забезпечення не потребує вдосконалення організаційної структури торговельного підприємства та здійснення реінжинірингу.

**Висновки.** Методологія процесно-орієнтованого управління, незважаючи на велику кількість досліджень, ще не досягла значних успіхів при вирішенні завдань, які стоять перед вітчизняними торговельними підприємствами. Тому усунення встановлених недоліків та вирішення проблеми вдосконалення інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління торговельними підприємствами потребує розробки інструментів для вирішення таких завдань: виявлення проблем в існуючому інформаційному забезпеченні господарської діяльності торговельного підприємства та діагностика його ефективності; формування ефективної організаційної структури торговельного підприємства, особливості якого обумовлені необхідністю використання інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління; організація внутрішнього аудиту ефективності інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Виноградова О.В. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів торговельних підприємств / О.В. Виноградова // Вісник ДонДУЕТ. – Донецьк, 2006. – № 5(29). – С. 156–167.
2. Івченко Є.І. Удосконалення системи управління на підприємствах: процесний підхід / Є.І. Івченко, Є.А. Карпенко // Вісник ДонДУЕТ. Серія «Економічні науки». – Донецьк, 2010. – Вип. 4(48). – С. 344–349.
3. Івченко Є.І. Формування механізму впровадження процесно-орієнтованого управління на підприємствах / Є.І. Івченко, Є.А. Карпенко // Економіка: проблеми теорії і практики : зб. наук. праць : в 9 т. Т. 2. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – Вип. 263. – С. 527–535 ; ПУСКУ, 2008. – № 4(31). – С. 237–239.
4. Карпенко Є.А. Формування механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами / Є.А. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – № 5(44). – С. 191–196.
5. Лозовицька Д.С. Особливості попроцесного обліку витрат на підприємствах торгівлі автомобілями та їх сервісу / Д.С. Лозовицька // Вісник Львівської комерційної академії. Серія: економічна. – Львів, 2011. – Вип. 34. – С. 81–89.
6. Лозовицька Д.С. Поопераційно-орієнтований облік і управління витратами на підприємствах торгівлі автомобілями та їх сервісу / Д.С. Лозовицька // Вісник Львівської комерційної академії. Серія: економічна. – Львів, 2009. – Вип. 29. – С. 260–266.
7. Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса / М.В. Мейер. – М. : Вершина, 2004. – 272 с.
8. Панин И.Н. Процессный подход в управлении предприятием и саморегулирование его деятельности / И.Н. Панин, Л.Д. Подлипаев, А.С. Панфилов. – М. : Гелиос АРВ, 2009. – 320 с.
9. Репин В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. Репин, В. Елиферов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
10. Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В. Репин. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
11. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж.Х. Чампи. – СПб. : Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
12. Черемных О.С. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом / О.С. Черемных, С.В. Черемных. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 736 с.
13. Череп А.В. Методологія впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств : [монографія] / А.В. Череп, О.А. Лисенко. – Запоріжжя : ЗНУ, 2012. – 277 с.
14. Шимановська-Діанич Л.М. Особливості та переваги впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами України / Л.М. Шимановська-Діанич, Є.А. Карпенко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики : зб. наук. праць : у 2-х ч. Ч. 2. – Х. : ХІБ УБС НБУ, 2010. – Вип. 1(8). – С. 62–67.
15. Activity-based Management – An Overview [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/ABM\\_techrpt\\_0401.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/ABM_techrpt_0401.pdf).
16. Cokins G. Activity-based cost management / G. Cokins. – NY: John Wiley & Sons, 2002. – 384 p.
17. Develin and Partners The basics of Activity Based Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.saferpak.com/abm\\_articles/Basics%20of%20ABM%20Word.pdf](http://www.saferpak.com/abm_articles/Basics%20of%20ABM%20Word.pdf).
18. Investing Answers, Financial dictionary: activity based management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.investinganswers.com/financial-dictionary/financial-statement-analysis/activity-based-management-abm-1378>.
19. Juran J.M. A History of Managing for Quality. The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for Quality / J.M. Juran. – Milwaukee: ASQC Quality Press, 1995. – 597 p.