

УДК 658.84

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-9>**Ольшанський О. В.**доктор економічних наук, доцент,
Харківський державний університет харчування та торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8128-9795>**Ткаченко О. П.**кандидат економічних наук, доцент,
Харківський державний університет харчування та торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4739-6036>**Ткачова С. С.**кандидат економічних наук, доцент,
Харківський державний університет харчування та торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7103-9269>**Olshanskiy Oleksandr, Tkachenko Olha, Tkachova Svitlana**
Kharkiv State University of Food Technology and Trade

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ У ТЕОРІЮ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Статтю присвячено аналізу процесного управління підприємством та імплементації процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. У результаті проведеного дослідження процесне управління підприємством було проаналізовано у межах теорії прийняття управлінських рішень. Доведено, що імплементація процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень сприяла створенню архітектури системи бізнес-процесів підприємств. Основні здобутки теорії прийняття управлінських рішень імплементовані у розроблену референтну модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством», що у підсумку дає змогу вдосконалювати всю систему менеджменту підприємства. Обґрунтовано необхідність перетворення ключових процесів підприємства у стратегічні ініціативи, що в підсумку сприяє створенню унікальної можливості нівелювання негативного впливу чинників зовнішнього середовища та утворенню стійкого положення підприємства на ринку послуг.

Ключові слова: управління, процесне управління, процесний підхід, управлінські рішення, теорія прийняття управлінських рішень.

IMPLEMENTATION OF PROCESS MANAGEMENT IN THEORY OF MANAGEMENT DECISION MAKING

The article focuses on the analysis of the company process management in the framework of modern organizational and economic concepts. This approach contributes to creating an extraordinary possibility of leveling out the negative influence of the environment factors and achieving a stable position for the company in the services market. The paper offers the system vision of the company's process management problems as a set of interconnected and interacting elements of the system. In present time economic reality, this country's companies' performance is entirely dependent on the ability to transform the key company processes into strategic initiatives aimed at maximizing customer satisfaction and the company's ability to react and forecast market changes. At the same time, the environment unpredictability and rapid dynamics constantly change the conditions under which companies operate. In view of this, the urgent task of operational response to various kinds of change arises, since the timely reaction of the company management of to changes in the environment can provide a long-term sustainable development of the company. Bringing the level of companies' business process management up to meet the requirements of the internal and external environment will contribute to improving the overall level of efficiency of its business activities. As a result of the research, the process management of the enterprise has been analyzed in the framework of modern organizational and economic concepts, namely, the process approach has been considered and implemented in the theory of management decision making. It is proved that the implementation of the process approach in the theory of management decision-making contributed to the creation of the architecture of the business process system of enterprises. A reference model of the business process "Organization of the enterprise management system" has been developed, which ultimately allows to improve the entire enterprise management system. The proposed reference model can be taken as a basis for modeling the main business processes that create added value of the enterprise. The interdisciplinary nature of the process management theory is constantly gaining volume and becoming one of its distinct competencies.

Keywords: management, process management, process approach, managerial decisions, theory of managerial decision making.

JEL classification: L21, M11, O32

Постановка проблеми. У сучасних економічних реаліях розвитку економіки України проблеми, пов'язані з ефективним управлінням підприємствами, виходять на перший план, удосконалюються методи й управлінський інструментарій бізнесу. Перед керівни-

ками гостро стоїть питання щодо створення дієвої системи управління, яка здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Результативність системи управління підприємством повною мірою залежать від можливостей перетворення ключових процесів підпри-

емства на стратегічні ініціативи, які націлені на максимальне задоволення вимог замовника та здатність підприємства реагувати та прогнозувати зміни ринку. Разом із тим непередбаченість та швидка динаміка зовнішнього середовища постійно змінюють умови існування підприємств. З огляду на це, постає актуальне завдання оперативного реагування на різного роду зміни, оскільки своєчасна реакція керівництва підприємства на зміни зовнішнього середовища здатна забезпечити довгостроковий стійкий динамічний розвиток підприємства. Підвищення рівня управління бізнес-процесами підприємств до вимог внутрішнього і зовнішнього ринку сприятиме вдосконаленню системи менеджменту підприємства.

$$\langle 3, T, P \mid C_d, P, \Pi, \Omega, A, K, f, A^* \rangle,$$

де зліва від вертикальної межі розташовані символи, які описують відомі, а праворуч – невідомі елементи завдання прийняття управлінського рішення:

3 – початкова проблемна ситуація;

T – час для ухвалення рішення;

$P = (P_u \dots, P)$ – необхідні для ухвалення рішення ресурси;

C_d – довизначена проблемна ситуація;

$A = (A_u \dots, A)$ – альтернативні варіанти рішення;

$\Pi = (\Pi_b \dots, \Pi_n)$ – припущення (гіпотези) про розвиток ситуації;

$\Omega = (\Omega_u \dots, \Omega_n)$ – цілі, на досягнення яких спрямовано рішення;

$O = (O_b \dots, O_w)$ – обмеження;

$K = (K_u \dots, K_p)$ – критерії вибору найкращого рішення;

f – функція переваги ОПР (особа що приймає рішення), що включає як об'єктивні критерії з безлічі K , так і особисті суб'єктивні переваги ОПР;

A^* – оптимальне рішення.



У деяких випадках час і ресурси на ухвалення рішення можуть бути невідомі і мають бути визначені самою особою що приймає рішення і системними аналітиками.

Тоді формула (1.1) буде мати такий вигляд:

$$\langle C \mid C_d, T, P, \Pi, \Omega, A, K, f, A^* \rangle.$$


Що ж до проблемної ситуації, то якщо початкова проблемна ситуація C визначена з рівнем конкретності, достатнім для ухвалення рішення, її довизначення не потрібне, і C_d тоді праворуч від вертикальної межі немає.

$$\langle 3, T, P \setminus \Pi, \Omega, A, K, f, A^* \rangle.$$

Ресурси, необхідні для реалізації окремих варіантів рішень, входять до безлічі обмежень O . Крім того, вони враховуються в безлічі K як один з основних критеріїв.

Рис. 1. Завдання прийняття управлінського рішення під час процесного управління

Джерело: складено за [9]

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляд питань процесного управління підприємствами є предметом дослідження багатьох учених-економістів. Це, перш за все, зумовлено стратегічною орієнтацією на завоювання та утримання значної ринкової ніші. Сучасні наукові розробки містять комплекс інструментів і стратегій процесного управління підприємством, про що свідчать результати наукових досліджень провідних учених світового рівня: А. Байорна, І. Боргіані, В. Брокке [1], М. Веске [2], Р. Гарднера, Т. Давенпорта, Е. Демінга, М. Портер [3], Дж. О'Шонессі, К. Шухарта, М. Хаммера [4], Н. Харінгтона [5], Дж. Чампі.

Водночас, незважаючи на всю багатогранність наявних досліджень, у працях учених існує певна поляризація ідей стосовно проблем процесного управління підприємствами. А також деякі питання процесного управління підприємствами, зокрема такі, що стосуються імплементації процесного управління підприємствами у теорію прийняття управлінських рішень, залишаються маловивченими і дискусійними як в економічній науці, так і у практичній діяльності.

Незважаючи на велику кількість публікацій і різнобічних підходів до проблем процесного управління підприємствами, комплексний підхід до вирішення зазначених питань у науковій літературі відсутній. З огляду на це, проблеми, пов'язані з процесним управлінням підприємствами у сучасних організаційно-економічних концепціях в умовах конкуренції та глобалізації економіки потребують подальшого вивчення та розвитку.

Мета статті полягає у діагностиці питань, пов'язаних з імплементацією процесного управління підприємствами у теорію прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток теорії процесного управління зазнає значної трансформації на сучасному етапі розвитку економічних відносин. У своєму становленні теорія процесного управління спирається на здобутки та розвиток теорії управління і стратегічного менеджменту, а також переймається ідеями і методами аналізу з економічної теорії, математичного аналізу, прикладної математики та інформаційних технологій.

Головне завдання системи управління підприємством – це забезпечення успішного досягнення стратегічних цілей підприємства та мінімізація витрат. Для досягнення поставлених цілей необхідно створити системне бачення процесного управління як сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів системи, яка складається з таких підсистем: предмету, методів і об'єкта дослідження процесного управління. Особливої уваги заслуговує об'єкт дослідження процесного управління, який містить формування мережі бізнес-процесів, реалізацію корпоративної стратегії та розроблення механізмів упровадження процесного управління на підприємстві. Таким чином, координація дій усіх співробітників, які беруть участь у процесі, орієнтованому на досягнення цілей управління, вкрай необхідна. Координація дій співробітників відбувається за допомогою різних управлінських підходів: розпорядчого, функціонального, процесного і проєктного. При цьому кожний перерахований вище підхід є еволюцією

попереднього. У своєму дослідженні ми поставили за мету провести впровадження здобутків процесного управління у теорію прийняття управлінських рішень.

Грунтуючись на попередніх наукових дослідженнях із теорії стратегічного управління бізнес-процесами [6], систематизації наукових проблем процесного управління підприємствами [7] та дослідженні проблем процесного управління підприємствами у сучасних організаційно-економічних концепціях [8], завдання прийняття управлінського рішення під час процесного управління може бути відображене у такій послідовності (рис. 1) [9], що повною мірою дає змогу провести імплементацію процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень під час використання процесного підходу у стратегічному управлінні.

Приймаючи до уваги завдання прийняття управлінського рішення під час процесного управління, процес управління системою прийняття управлінського рішення доцільно представити у вигляді сукупності його основних елементів, до яких слід віднести: сукупність дій зі збору та аналізу інформації, вибір кращої альтернативи, ухвалення рішення, прийняття управлінських дій та доведення їх до об'єкта управління; елементи процесу управління системою, а саме отримання інформації про цілі, завдання та результати управління, аналіз отриманої інформації і підготовки рішення; середовище процесу управління, яке містить мету, алгоритм, керівний орган та об'єкт управління (рис. 2).

Упровадження процесного підходу в організацію та систему управління підприємствами торгівлі повинно



Рис. 2. Елементи процесу управління системою прийняття управлінського рішення під час процесного управління

Джерело: розроблено автором

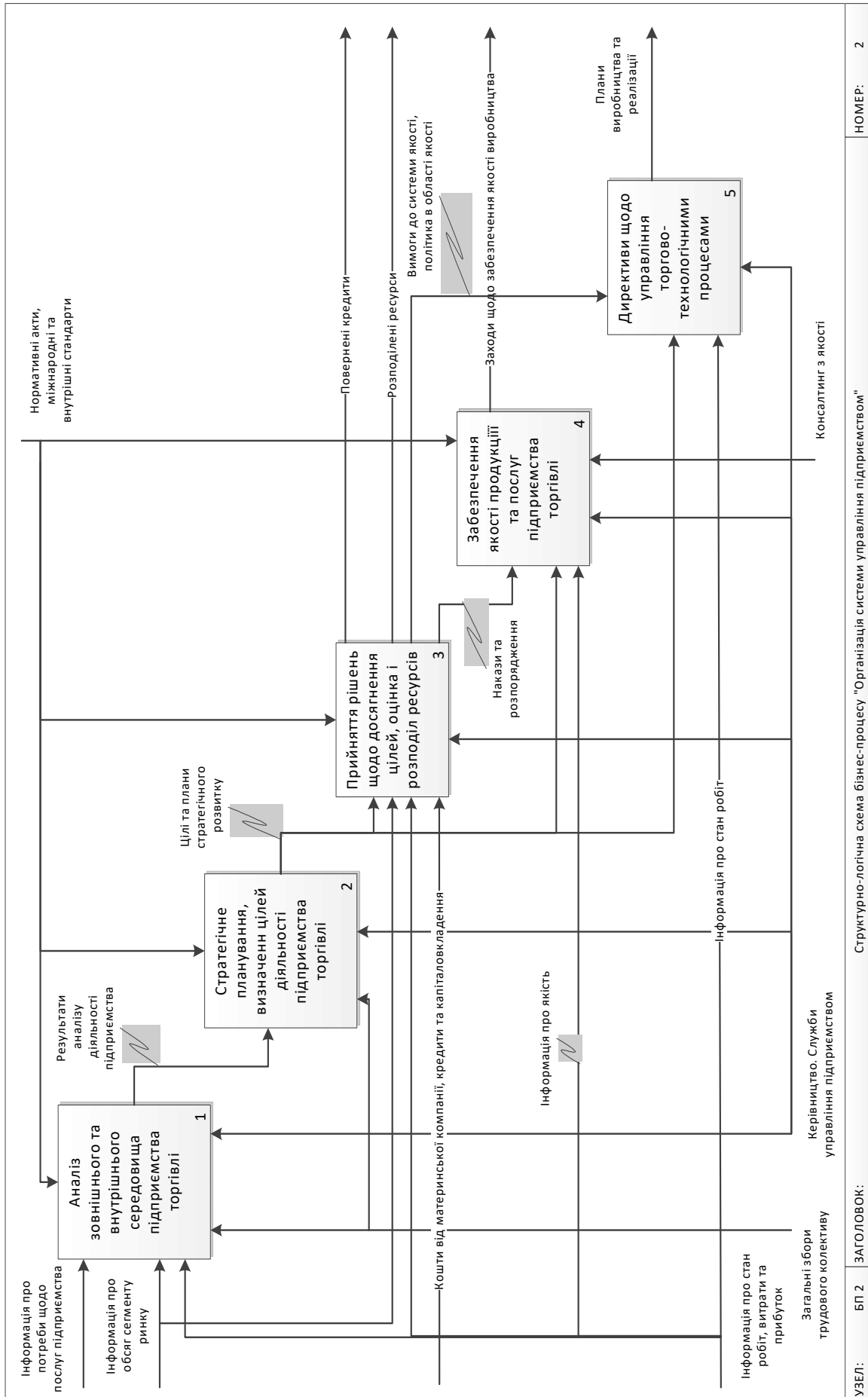


Рис. 3. Референтна модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством торгівлі»

Джерело: розроблено автором

статі запорукою ефективності інвестиційних процесів і прибуткового функціонування всіх господарських систем суб'єктів торгівлі. Оскільки сфера торгівлі являє собою сукупність різноманітних господарських систем як окремих взаємодіючих елементів, то їх діяльність потребує цілеспрямованих управлінських дій із метою досягнення позитивного ефекту як для кожного суб'єкта, так і для їх сукупності загалом. Тому вважаємо за доцільне створити референтну модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством торгівлі». Для її побудови використано програму Visio (Microsoft) як найбільш універсальний інструмент побудови бізнес-процесів, що дає змогу створювати діаграми і моделі із застосуванням різних методологій. У результаті проведеного моделювання розроблено референтну модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством торгівлі» (рис. 3). Основні здобутки теорії прийняття управлінських рішень імплементовані у розроблену референтну модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством торгівлі», а саме у третій етап «Прийняття рішень щодо досягнення цілей, оцінка і розподіл ресурсів».

Запропоновані заходи дають змогу вдосконалювати систему управління підприємством торгівлі та нівелювати негативний вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що в підсумку сприяє створенню стійкого конкурентного положення підприємства на ринку.

Запропонована референтна модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством торгівлі» може бути прийнята як основа під час подальшого моделювання основних бізнес-процесів, які створюють додану вартість підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження процесне управління підприємством було проаналізовано у межах сучасних організаційно-економічних концепцій, а саме відбулася імплементация процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. Доведено, що імплементация процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень сприяла створенню архітектури системи бізнес-процесів підприємств. Основні здобутки теорії прийняття управлінських рішень імплементовані у розроблену референтну модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством», що в підсумку дає змогу вдосконалювати всю систему менеджменту підприємства. Запропонована референтна модель може бути прийнята як основа під час моделювання основних бізнес-процесів, які створюють додану вартість підприємства. Обґрунтовано необхідність перетворення основних бізнес-процесів підприємства на стратегічні переваги, що в підсумку сприяє створенню міцної конкурентної позиції та утворенню стійкого положення підприємства на ринку товарів та послуг.

Список використаних джерел:

1. Brocke V.J., Sinnl T. Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal*. 2011. Vol. 17. № 2. P. 357–378.
2. Weske M. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Ed. 2. Berlin : Springer, 2012. 404 p.
3. Porter M.E. What is strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74. № 6. P. 61–78.
4. Hammer M. What is Business Process Management? / Vom Brocke, J. and Rosemann, M. (eds.). *Handbook on Business Process Management 1*. Heidelberg : Springer, 2010. P. 3–16.
5. Harrington H.J., Esseling K., Nimwegen V. *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*. McGraw-Hill Education, 1997. 314 p.
6. Conceptualization of the influence of strategic management of the layered corporate business processes / O. Olshanskiy et al. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Spec. Is. 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/conceptualization-of-the-influence-of-strategic-management-on-the-layered-corporate-business-processes-8915.html>.
7. Ольшанський О.В. Ткаченко О.П. Систематизація наукових проблем процесного управління підприємствами торгівлі. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С 83–87.
8. Ольшанський О.В. Процесне управління підприємствами у сучасних організаційно-економічних концепціях. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4(72). Ч. 2. С 71–77.
9. Яцун Л.М. Управління підприємствами сфери харчування: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : ХДУХТ, 2015. 334 с.

References:

1. Vom Brocke J., Sinnl T. (2011) Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal*, 17 (2), 357–378.
2. Weske M. (2012) *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Ed. 2. Berlin: Springer, 404.
3. Porter M.E. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*, no. 74 (6), pp. 61–78.
4. Hammer M., Vom Brocke J., Rosemann M. (Eds.) (2010) What is Business Process Management? *Handbook on Business Process Management 1*. Heidelberg: Springer, 3–16.
5. Harrington J., Esseling K.C., Nimwegen H.V. (1997) *Business Process Improvement Workbook. Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*. New York: McGraw-Hill, 311 p.
6. Olshanskiy O., Osetrova O., Holubka V., Tretiak V., Rodchenko I. (2019) Conceptualization of the influence of strategic management of the layered corporate business processes. *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 18. Spec. Is. 1. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/conceptualization-of-the-influence-of-strategic-management-on-the-layered-corporate-business-processes-8915.html>.
7. Olshanskiy O.V., Tkachenko O.P. (2019) Systematyzacija naukovykh problem procesnogho upravlinnja pidpryjemstvamy torghivli [The systematization of the scientific problems of trading companies' process management]. *Intelekt KhKhI*, no. 3, pp. 83–87.
8. Olshanskiy O.V. (2019) Procesne upravlinnja pidpryjemstvamy u suchasnykh orghanizacijno-ekonomichnykh koncepcijakh [The process management of companies in modern organizational and economic concepts]. *Problemy systemnogho pidkhdou v ekonomie*, no. 4 (72). Ch. 2, pp. 71–77.
9. Yatsun L.M. (2015) *Upravlinnja pidpryjemstvamy sfery harchuvanna: teoria, metodologia, practica* [Management of food enterprises: theory, methodology, practice] : monograph. Kharkiv: HDUHT, 334 p.