

8. The TOGAF Standard. Version 9.2. U.S.: The Open Group, 2018. 532 c.

## REFERENCES

1. Burachek I. V., Ishchuk V. A. (2017). Evoliutsiia kontseptsii upravlinnia vytratamy pidpriumstva. *Ekonomika i suspilstvo – Economics and society*, 13, 388–393 [in Ukrainian].
2. Hreshchak M. H., Kotsiuba O. S., Hordiienko V. M. (2008). Upravlinnia vytratamy. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. Kotliarova V. H., Derenska Ya. M., Hladkova O. V. (2020). Formuvannia pidkhodu do upravlinnia vytratamy promyslovoho pidpriumstva. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, 198–204 [in Ukrainian].
4. Turylo A. M., Kravchuk Yu. B., Turylo A. A. (2006). Upravlinnia vytratamy pidpriumstva. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury [in Ukrainian].
5. Fostolovych A. V., Simakov O. O. (2019). Mistse upravlinnia vytratamy v suchasni systemi upravlinnia pidpriumstvom. *Ekonomika ta derzhava – Economics and State*, 10, 36–45 [in Ukrainian].
6. Chumak O. V., Andriushchenko I. S. (2016). Upravlinnia vytratamy v informatsiino-analitychnii systemi pidpriumstv restorannoho hospodarstva. Kharkiv: Vydavets Ivanchenko I. S. [in Ukrainian].
7. John K. Hollmann. (2012) Total Cost Management Framework. An Integrated Approach to Portfolio, Program, and Project Management. USA: AACI International [in English].
8. The TOGAF Standard. (2018). Version 9.2. U.S.: The Open Group [in English].

### **Терованесова Олександра Юрїївна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,  
менеджменту та підприємництва Харківського національного  
університету імені В. Н. Каразіна*

*ORCID: 0000-0001-9323-8699*

### **Мамедов Мурад Хабїл-Огли**

*студент Харківського національного університету  
імені В. Н. Каразіна*

## РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

Розглянуто ефективність бізнес-процесів малого підприємництва у сфері торгівлі. Наведено актуальність проектно-орієнтованого управління бізнес-процесами, що дозволяє комплексно вирішити завдання з реорганізації підприємства включаючи аналіз, реорганізацію функцій і управління проектом, створеним на основі реорганізованих бізнес-процесів. Надано приклади бізнес-процесів різної довжини.

**Ключові слова:** мале підприємництво, методи та інструменти управління, бізнес-процеси.

**Terovanesova Oleksandra**

*PhD in Economics, Associate Professor Department of Marketing,  
Management and Entrepreneurship,*

*V. N. Karazin Kharkiv National University*

*ORCID: 0000-0001-9323-8699*

**Mamedov Murad**

*Student of Marketing, Management and Entrepreneurship Department,*

*V. N. Karazin Kharkiv National University*

## THE EFFECTIVE BUSINESS PROCESSES DEVELOPMENT OF THE SMALL ENTERPRISES IN THE FIELD OF THE TRADE

It is considered the efficiency of the business processes of the small business in the field of the trade. The relevance of the project-oriented business process management is given which allows to comprehensively solve the problem of the enterprise reorganization including analysis, reorganization of the functions and project management which created on the basis of reorganized business processes. The examples of business processes of the different lengths are given.

**Keywords:** small business, management methods and tools, business processes.

Становлення ринкових відносин в значній мірі залежить від розвитку малого бізнесу у країні. Якщо розглядати мале підприєм-

ництво, то воно використовує мінімум бюджетних коштів, має величезний незатребуваний потенціал, а саме людські ресурси, заощадження, внутрішні інвестиції, сировинні та виробничі можливості. Сучасні господарські відносини між суб'єктами, які залучені в комерційну діяльність характеризуються високим ступенем мінливості, динамічністю та складністю.

Сучасний бізнес змінюється слідом за зміною смаків і потреб споживачів. Якщо, брати до уваги виробників автомобілів, то вони змінюють дизайн та конструкцію кожні два роки, для того, щоб споживач бачив зміни та бажав придбати товар з оновленими функціями. Розглядаючи виробників меблів вони оновлюють модельний ряд двічі на рік, а виробники обчислювальної техніки викидають на ринок нові зразки техніки щомісяця. За кожним з таких виробів є велика і складна робота, яка починається від формулювання ідеї до випуску та просування продукції, яке з'єднує фахівців самих різних професій – дизайнерів, маркетингологів, інженерів, економістів, комерсантів та інших.

Фінансово-економічна та виробничо-господарська діяльність сучасних підприємств складається з взаємопов'язаних процесів або бізнес-процесів в рамках яких обов'язково створюється новий продукт або послуга для охоплення більшого кола споживачів. Тобто, колектив людей (фахівців) з різними професійними знаннями та вміннями, рівнем підготовки, які говорять на різних мовах, повинні створити оригінальну ідею, проаналізувати, спланувати перелік завдань і на її основі розробити якісний, функціональний, економічний продукт, організувати виробництво даного продукту, налагодити його продаж завдяки нових технологіям. Проте, ці вимоги необхідно робити швидко, якісно і ефективно. Іншими словами, потенціал підприємства цілком залежить від ефективності їх бізнес-процесів у сфері торгівлі. Це відбувається тому, що динаміка ринку змушує компанії шукати нові продукти, технології, методи роботи, зокрема бізнес-процеси повинні не тільки і не стільки вдосконалювати одного разу знайдену оптимальну форму, а постійно змінюватися, гнучко перебудовуватися залежно від змін стратегії розвитку підприємства. Таким чином, необхідно шукати нові методи та інструменти управ-

ління, використовувати як власні, так і спільні для декількох підприємств бізнес-процеси у сфері торгівлі.

Однією з методологій, яка дозволяє істотно підвищити ефективність управління бізнес-процесів у сфері торгівлі і відповідно підвищити ефективність, результативність і гнучкість всього підприємства є проектне управління.

Таким чином, актуальність проектно-орієнтованого управління бізнес-процесами обумовлюється наступними факторами: жорсткі конкурентні відносини на більшості існуючих українських та світових ринків змушують підприємства всіляко підвищувати ефективність бізнес-процесів; високий ступінь динамізму в розвитку ринків передбачає постійна зміна та перебудову діяльності малих підприємств та постійну реорганізацію їх бізнес-процесів; швидкі темпи освоєння досягнень науково-технічного прогресу в галузі управління та організації виробництва змушує керівництво підприємств постійно шукати і впроваджувати нові науково обґрунтовані методи управління бізнес-процесами; сучасна практика управління бізнес-процесами в даний час зіткнулася з певним дефіцитом нових методичних рішень і надлишком інформаційно-технологічних рішень, що дуже часто призводить до зниження ефективності діяльності, так як автоматизація невпорядкованих бізнес-процесів створює організаційний хаос більш високого порядку і знижує керованість в компаніях; важливість проблематики управління бізнес-процесами призводить до появи великої кількості консалтингових рішень і послуг для вирішення цих проблем; велика частина цієї пропозиції носить характер відвертого рекламного галасу, за яким дуже важко виявити конкретні, науково-обґрунтовані пропозиції [1].

На сьогодні в економічній літературі існує чимало тлумачень поняття «управління бізнес-процесами», виходячи з яких можна зробити висновок, що усі вони скоріше доповнюють один одного між суперечать. Термін «бізнес-процеси», є ключовим та в даний час отримав надзвичайно широке поширення як в теорії, так і в практиці управління. Більшість авторів погоджується в тому, що поняття «бізнес-процеси» базується на загальному уявленні про процес (загальноприйняте визначення процесу викладено в міжнародному стан-

дарті ISO 9000: 2000: «Процес – сукупність взаємопов’язаних або взаємодіючих видів діяльності, перетворює «вхід» в «вихід»»). Існує ряд відмінних визначень, але всі вони, так чи інакше, відтворюють основні характеристики визначення. Вхід процесів представляє собою необхідні ресурси, які потрібні підприємству, вихід – результати виконання процесів, тобто кінцевий результат, але в будь-якому випадку підприємство стикається з ризиками.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури показав відсутність єдиного підходу до визначення поняття «бізнес-процеси». Проте, окремі його особливості та ознаки розглянули у своїх працях такі автори: як Воропаєв В. І., Каплан Р. С., Мільнер Б. З., Нортон Д. П., Разу М. Л., Хаммер М., Чампі Дж., Якутин Ю. В. та інших. У зв’язку з різноманітністю наукових підходів питання систематизація основних понять «бізнес-процесів» залишається відкритим та потребує подальших розробок. Дослідження показало, що бізнес-процесом є будь-який процес, що протікає в бізнес-системі, яка представляє собою складну відкриту соціотехнічну систему, перетворюючу сукупність усіх ресурсів в сукупність результатів, що мають більш високу споживчу і грошову вартість.

Зокрема, розглянемо базову модель бізнес-процесу та її складові:

1. діяльність з управління бізнес-процесами;
2. діяльність по перетворенню «входів» та «виходів»;
3. конкретно «входи» і «виходи» бізнес-процесу у сфері торгівлі;
4. ресурси підприємства, його потенціал, які включають технологію виконання бізнес-процесів.

Базова модель бізнес-процесу має на увазі виділення таких важливих понять як масштаб процесу, довжина процесу, рівень деталізації процесу. Масштаб процесу визначається його складністю і важливістю для системи бізнес-процесів в цілому. Наприклад, якщо розглядати організаційний рівень, то бізнес-процеси такого масштабу в більшості випадків великі, вони включають в себе діяльність декількох підприємств, які отримують безліч ресурсів, сотні входів і на виході отримують результат, який дуже важливий для безліч клієнтів на наступних стадіях створення і споживання продукту або послуги.

Зокрема, існує поняття «довжина бізнес-процесу» його слід за-

стосовувати досить умовно до кількості послідовно виконуваних операцій, обмежених тими чи іншими організаційно-структурними рамками. Зокрема, як приклади бізнес-процесів різної довжини можна привести [2]:

1. міжорганізаційний бізнес-процес – процес, що проходить через кілька підприємств – до отримання продукту, споживаного клієнтом;

2. міжфункціональний бізнес-процес – процес, що проходить через кілька підрозділів від входу в організацію – до отримання продукту клієнтом організації;

3. бізнес-процес підрозділу – процес, цілком виконується в рамках підрозділу організації.

На основі розгляду існуючих понять та прикладів «довжини бізнес-процесу» трактуємо його як: суб'єктивна характеристика протяжності бізнес-процесу, яка визначається шляхом аналізу і прийняття рішення про те, яку саме діяльність різних підприємств (організацій (підрозділів)) потрібно послідовно віднести до діяльності, що виконується в рамках бізнес-процесу.

Практичний досвід застосування бізнес-процесів показав, що поряд із позитивними результатами будь-які процеси не відразу можна впровадити на підприємстві. Спочатку необхідно враховувати всі ризики, які обумовлені вибором методу опису бізнес-процесів, з якими може бути пов'язано підприємство, брати до уваги специфіку підприємства, умови та масштаби діяльності господарюючого суб'єкта та рівень інформаційного забезпечення з точки зору використання інформаційної системи управління. Перспективою подальших досліджень розробка методичного інструментарію щодо впровадження бізнес-процесів на підприємстві.

## ЛІТЕРАТУРА

Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: навч. посібник. Київ, КНЕУ, 2003. 231 с.

Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Беседовський О. М. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід. Наукове видання. Харків, Вид-во ХНЕУ, 2005. 240 с.

## REFERENCES

1. Batenko L. P., Zahorodnikh O. A., Lishchynska V. V. (2003). *Upravlinnia proektamy*. Kyiv, KNEU [in Ukrainian].
2. Ponomarenko V. S., Minukhin S. V., Besedovskyi O. M. (2005). *Mekhanizm pryiniattia upravlinskykh rishen na pidpriumstvi: protsesnyi pidkhid*. Kharkiv, Vyd-vo KhNEU [in Ukrainian].

**Ченцова Оксана Борисівна**

*здобувач Університету митної справи та фінансів*  
*ORCID: 0000-0002-5005-3501*

## ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО РЕГУ- ЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Визначено зміст та особливості формування механізму внутрішньо-економічних відносин при здійсненні бізнес-процесів підприємства. Розглянуто методичні та інструментальні аспекти внутрішньоекономічного регулювання бізнес-процесів підприємства. Встановлено особливості використання бюджетного методу планування та контролю внутрішніх економічних відносин. Узагальнено умови використання різних моделей регулювання взаємодії бізнес-процесів на підприємствах. Встановлено доцільність впровадження трансфертного ціноутворення при створенні механізму внутрішньоекономічних відносин на підприємстві.

**Ключові слова:** бізнес-процес, внутрішньоекономічні відносини, трансфертне ціноутворення, регулювання.

**Chentsova Oksana**

*applicant of University of Customs and Finance*  
*ORCID: 0000-0002-5005-3501*

## ORGANIZING THE INTERNAL ECONOMIC REGULATION OF THE ENTERPRISE'S BUSINESS PROCESSES