

УДК 338.242:658.8.011.1

JEL Classification: L53; M15; P11

Ракицька Світлана Олегівна

ORCID: 0000-0002-0874-6670

канд .екон. наук., доцент

доцент кафедри економіки та підприємництва

Одеська державна академія будівництва та архітектури

ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ І ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуто процесний підхід до управління організацією, його суть та послідовність. Визначено такі переваги застосування концепції бізнес-процесів, як гнучкість і адаптивність організації, усунення міжфункціональних бар'єрів, підвищення зацікавленості у задоволенні клієнта. Обґрунтовано, що необхідність оптимізації збутової діяльності обумовлюється її роллю у створенні ланцюжка цінностей організації. Подальший розвиток маркетингової збутової політики через моделювання і аналіз бізнес-процесів передбачає автоматичний облік даних, інтерактивне віртуальне реагування на запити покупців, формування і розвиток структури каналів розподілу і системи управління; вибір методів збуту; забезпечення стабільного надходження грошових коштів від реалізації. Всі ці заходи сприяють підвищенню передбачуваності результатів діяльності і зниженню підприємницького ризику.

Ключові слова: процесний підхід, моделювання бізнес-процесу, маркетингова збутова політика, підприємницький ризик, декомпозиція бізнес-процесів.

DOI: 10.15276/mdt.6.3.2022.10

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями. Функціонування підприємства передбачає здійснення певного управлінського впливу, який супроводжується відповідним науковим обґрунтуванням. Проте організація – це складна система, спеціальним чином структурована та скоординована для виконання певних видів діяльності, що здійснюється у зовнішньому середовищі, вона постійно розвивається і потребує змін підходів до управління. Тому дослідження класичних теорій управління, тенденцій їх трансформації і формування нових концепцій є актуальним завданням науки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких покладений початок вирішенню даної проблеми і на які спирається автор. З початку 20-го століття науковцями розробляються певні управлінські парадигми, серед яких значного поширення набули концепції наукового управління Ф. Тейлора [1], адміністративного управління А. Файоля [2], принципи управління Г. Форда [3], теорія раціональної бюрократії М. Вебера [4], які були покликані вирішувати проблеми управлінського характеру, притаманні специфіці розвитку економіки того часу і враховували відповідні характеристики середовища організації. Вони були обумовлені так званим «ринком виробника», який поглинав товари і забезпечував виробнику покриття витрат і отримання прибутку.

© 2022 The Authors. This is an open access article under the CC BY license
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)

Така ситуація зберігалась до початку 50-60-х років минулого століття. Вже до 90-х років ринок сформувався як «ринок споживача», який диктував умови того, за якою ціною він зможе і захоче придбати вироблений товар і ключовим фактором успішності виробника стала швидка реакція на потреби покупців. Ці зміни призвели до появи нових концепцій управління, серед яких насамперед слід виділити роботи Т. Давенпорта [5, 6], В. Е. Демінга [7], М. Портера [8], Дж. Харрінгтона [9], М. Хаммера та Дж. Чампі [10] та ін. Вже у XXI столітті такі науковці, як Ареф'єва О.В. [11], Бай С.І. [12], Виноградова О.В. [13], Кузьмін О.Є. [14], Череп А.В. [15], Чорнобай Л.І. [16] зробили вагомий внесок в розвиток теорії управління підприємством.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Сучасне підприємство і його оточення суттєво змінилося, ускладнилася організаційна структура, зросли темпи змін, підвищився рівень невизначеності зовнішнього середовища, збільшилася кількість елементів, що його визначають. Використання положень класичних підходів без їхньої адаптації до сучасних реалій породжує такі проблеми, як недостатня керованість структур управління; високий рівень бюрократизації, низькі темпи реакції організації на зміни зовнішнього середовища, недостатня здатність до пристосування, стагнація й втрата можливостей розвитку.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження підходів до управління організацією і переваг запровадження процесного підходу для зниження ризиків і оптимізації збутової діяльності підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На даний момент управління організацією здійснюється на базі таких основних підходів, як системний, функціональний, ситуативний та процесний, кожний з яких відрізняється певними особливостями застосування.

Функціональний підхід розглядає будь-яку потребу як сукупність певних функцій і орієнтує структурні підрозділи підприємства на їх виконання [17, с. 3]. Саме цей підхід домінує в управлінні вітчизняними підприємствами. Його розвиток і значне поширення обумовлені такими перевагами, як вузька спеціалізація і можливість набуття професійних навичок найвищого рівня, зниження витрат організації внаслідок централізації функцій; підвищення безпеки робіт через їх формалізацію; спрощення процедури формування організаційної структури підприємства.

Проте з підвищенням мінливості, складності, невизначеності і непередбачуваності зовнішнього середовища функціональний підхід почав помітно відставати від вимог оточення організації. Все більшого прояву набували «вузькі місця» спеціалізації і функціонального розподілу праці. Недоліки функціонально-орієнтованого підходу: виконання окремих функцій орієнтовані на проміжний результат, що веде до відсутності відповідального за кінцевий результат і зниження його контрольованості; головним споживачем результатів діяльності працівника є його керівництво, а не кінцевий споживач; конкуренція між функціональними підрозділами набуває більшої потужності, ніж боротьба із конкурентами; зростає кількість функціональних конфліктів; відсутня швидка реакція на зміни та інновації; спроби оптимізації діяльності підприємства призводять до ускладнення організаційної структури і збільшення чисельності персоналу; функціональна ієрархія сприяє зростанню накладних витрат; вузька спеціалізація співробітників і підрозділів призводить до проблем на міжфункціональних бар'єрах; прихильність до бюрократичних норм погіршує обмін інформацією з внутрішнім і зовнішнім середовищем, а вибіркова автоматизація діяльності підрозділів обумовлює її низьку ефективність.

Системний підхід базується на теорії систем і розглядає будь-який об'єкт як сукупність взаємопов'язаних елементів, що має вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок. Згідно з цим підходом, усі елементи управлінської діяльності (принципи, функції, методи, завдання тощо) пов'язані та впливають один на одного. Крім того, організація (підприємство, фірма) розглядається як відкрита система із входом (мета діяльності), виходом (результати діяльності), внутрішніми і зовнішніми зв'язками, факторами впливу, урахування яких у процесі управління діяльністю забезпечує успішну реалізацію довгострокових цілей і завдань підприємства.

Системний підхід до управління підприємством надає змогу всебічно вивчити об'єкт, отримати більш повне уявлення про нього, виявити причинно-наслідкові зв'язки між його окремими частинами, розробити науково обґрунтовані варіанти розв'язання наявних задач, визначити їх ефективність, а також обрати оптимальні управлінські рішення. Елементи системності містяться у всіх наукових підходах, визначаючи підприємство як систему або елемент глобальнішої системи [18, с. 51].

Ситуаційний підхід тісно пов'язаний із системним та вважається його продовженням [19, с. 135]. Цей підхід зосереджується на поєднанні конкретних практичних ситуацій та науково обґрунтованих методів адаптації до них з метою оптимізації прийнятих рішень і підвищення результативності управління в цілому.

Ситуаційний підхід доцільно використовувати при виникненні форс-мажорних непередбачуваних обставин, найбільш ефективним він є в управлінні підприємствами, які функціонують в умовах екстремальної невизначеності та постійних змін факторів впливу. Ефективне управління у рамках ситуаційного підходу можливе за умови здатності управлінського персоналу з багатьох варіантів рішень обрати єдиний, який підходить до конкретної ситуації. Застосування такого підходу на постійній основі є показником або низького рівня керованості підприємством, або свідченням надвисокого професіоналізму та менеджменту.

Процесний підхід став реакцією організації на зростання мінливості зовнішнього середовища, дозволив забезпечити її гнучкість і адаптивність. Він розглядає підприємство як систему, що складається з множини взаємопов'язаних бізнес-процесів, а кожний процес – як сукупність цілеспрямованих операцій (підпроцесів) для досягнення кінцевого, вимірного і конкретного результату. Перевага процесного підходу у порівнянні з функціонально-орієнтованою концепцією управління полягає у вирішенні основної проблеми, що існує в межах функціонального підходу – незацікавленість у задоволенні клієнта. Підхід до діяльності організації як ланцюжка процесів усуває ускладнення взаємодії між підрозділами, які властиві функціональній ієрархії.

Основний принцип процесного підходу – процеси важливіші за організаційну структуру – кардинально змінює підхід до управління, основою якого є ієрархічна організаційна структура. Управління підприємством орієнтується як на керування кожним бізнес-процесом, так і всіма бізнес-процесами в сукупності. Мета процесно орієнтованого управління – створення цінності для споживача, результативність бізнес-процесів оцінюється рівнем задоволення потреб клієнтів. Система якості підприємства спрямована на забезпечення якості виконання бізнес-процесів.

Вибір підходу обумовлюється цілями управління, періодом застосування, часом на прийняття управлінських рішень, складності завдань, рівнем кваліфікації вищого керівництва, станом організації на момент прийняття рішення, характеристик внутрішнього і зовнішнього середовища. Залежно від цих обставин в певний період розвитку організації провідне значення набуває той чи інший підхід або їх поєднання. У будь-якій організації наявна і функціональна ієрархія, і ланцюжки бізнес-процесів, і

творча проектна діяльність, і реагування на нестандартну раптову ситуацію.

Науковці визначають бізнес-процес, розглядаючи його як діяльність, як створення нового продукту, як забезпечення цінності для споживача. Найбільш повним визначенням бізнес-процесу є наступне: бізнес-процес – це послідовність логічно пов'язаних повторюваних дій, внаслідок яких використовуються ресурси підприємства для переробки фізичного або віртуального об'єкта з метою досягнення певних вимірних результатів або створення продукції (послуг) для задоволення потреб внутрішніх чи зовнішніх споживачів [20, с. 24].

В науковій літературі описано угруповання бізнес-процесів за більш ніж 20 класифікаційними ознаками. З погляду ролі бізнес-процесів у моделюванні вважаємо основною класифікацію за рівнем впливу на формування доданої вартості, яка поділяє бізнес-процеси на основні, допоміжні, бізнес-процеси управління і бізнес-процеси розвитку.

Результатом основних бізнес-процесів є продукти та послуги підприємства, їхні споживачі є зовнішніми стосовно організації, тобто це клієнти та партнери компанії. Це процеси, які становлять основну суть і сенс існування організації і сфокусовані на отриманні прибутку. Вони завжди мають галузеву специфіку і кросфункціональні, тобто не сконцентровані на певних функціях, а перетинають межі функціональних підрозділів. Необхідно зазначити, що основні бізнес-процеси пов'язані зі створенням ланцюжка цінностей для споживача, починаючи від маркетингу продажів, виробництва, постачання комплектуючих виробів, ремонту, обслуговування, тобто того, що продукує безпосередню вартість для покупців та клієнтів.

Роль допоміжних бізнес-процесів полягає в створенні умов і забезпеченні ресурсами і необхідною інфраструктурою основних бізнес-процесів. Вони зорієнтовані на внутрішніх споживачів – інші підрозділи і процеси організації. Галузева специфіка обслуговуючих процесів виражена слабко, проте вони також є важливими і забезпечують досягнення стратегічних цілей організації через додавання вартості основному продукту. Сюди входять процеси адміністративно-господарського забезпечення, юридична підтримка, інформаційні технології, діловодство, забезпечення санітарно-гігієнічних норм та безпеки праці.

Бізнес-процеси управління створюють керуючий вплив на інші процеси організації, спрямовані на досягнення її цілей через підвищення результативності та ефективності основних та обслуговуючих процесів. Ця група процесів охоплює діяльність, пов'язану з встановленням цілей, плануванням, контролем за досягненням цілей, отриманням зворотного зв'язку, розробкою коригуючого впливу, координацією зусиль. Споживачами цієї групи бізнес-процесів можуть бути акціонери, інвестори, клієнти, співробітники, а також постачальники. Сюди входять процеси стратегічного планування, бюджетування, здійснення аудиту і нормоконтролю.

Бізнес-процеси розвитку забезпечують удосконалення діяльності організації, унеможливають її статичний характер. Результатами цих процесів можуть бути створення нових конкурентних переваг, посилення позиції на ринку, створення нових продуктів або нових партнерських зв'язків. Споживачами бізнес-процесів розвитку є інші процеси підприємства, для яких здійснюються наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки, опрацьовуються нові схеми роботи, нові продукти і технології, інвестиційні та інноваційні проекти. Ця група процесів має довгострокову перспективу і спрямована на стратегічний розвиток організації.

Реалізація процесного управління передбачає здійснення стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, розробку стратегії організації і з'ясування пріоритетних бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей. Необхідно визначити

основні, допоміжні, бізнес-процеси управління і бізнес-процеси розвитку, розробити їх перелік (тобто скласти реєстр бізнес-процесів). Потрібно надати назву кожного процесу, яка має бути лаконічною і разом з цим вичерпною і точною. Також кожний бізнес-процес повинен мати ціль або систему цілей, на досягнення яких він спрямований. Ціль обумовлює метрику бізнес-процесу – кількісний показник, який визначає ступінь досягнення цілі процесу [21, с. 61].

Надалі необхідно визначити власника бізнес-процесу. Це людина - посадова особа або бізнес-роль, яка несе повну відповідальність за цей процес. Дуже важливо, чи є в неї повноваження і механізм впливу на всіх учасників процесу, чи має вона право якимось чином змінювати процес. Це обумовлено наскрізним характером багатьох процесів, оскільки в них задіяні різні структурні підрозділи, які не завжди підпорядковані власнику процесу. Для того, щоб добре виконувати цю бізнес-роль, людина має бути досить компетентною, досконало знати процес, володіти добрими комунікаційними навиками, мати позитивну мотивацію, вміти вирішувати конфлікти, які можуть виникати в ході реалізації бізнес-процесу або при взаємодії з різними структурними підрозділами. Також необхідно визначити межі бізнес-процесу, тобто входи, виходи, ресурсне оточення, постачальників і споживачів.

Наступним кроком є створення системи планування і контролінгу бізнес-процесу. Ключова роль на цьому етапі належить власнику бізнес-процесу, який аналізує відхилення ключових показників від запланованих, з'ясовує причину цих відхилень і розробляє заходи з усунення цих причин. Після цього необхідним етапом є детальний опис і документація бізнес-процесів. Вже на цьому етапі спостерігається поліпшення бізнес-процесів, зменшення суперечок за рахунок розподілу відповідальності і регламентації результатів роботи кожного підрозділу. Проте наскрізний аналіз і оптимізація за сформульованими критеріями має здійснюватися на постійній основі. Процесне управління організацією надає змогу виявити і своєчасно усунути такі помилки, як наявність дублювання, надлишкових функцій, нестача інформації, порушення в її передачі або створення інформації, яка не використовується, невідповідність інтерфейсів, низька продуктивність або ізольованість бізнес-процесу. Така оптимізація дозволяє суттєво знизити ризики підприємницької діяльності.

Необхідність моделювання та автоматизації процесу збуту продукції обумовлюється його роллю у створенні ланцюжка цінностей організації. Надання цінності споживачу реалізується через збут продукції або послуг підприємства, тому маркетинг та збут відносяться до категорії основних бізнес-процесів.

Формування маркетингової збутової політики підприємства має базуватися на аналізі стану зовнішніх факторів, серед яких необхідно виділити:

- характеристика та особливості збуту (ємність ринку, щільність розподілу покупців, звичаї та торгова практика, наявні канали розподілу і методи просування товарів);
- особливості кінцевих споживачів (їх кількість, скупченість, рівень доходів, культура покупок, ставлення до методів продажу товарів, сприйняття товарів-новинок);
- ступінь конкуренції та збутова політика конкурентів (їх кількість, концентрація, збутова стратегія та тактика);
- якість послуг суб'єктів інфраструктури, що надають підтримку безпосередньо збутовому процесу (транспортні підприємства, рекламні агентства, банки, страхові компанії та інші).

Дослідження вказаних чинників надає змогу виявити поточну ринкову ситуацію, оцінити наявний стан ринкової кон'юнктури, рівень монополізації ринку, виявити

перспективні канали розподілу товарів.

Також необхідно з'ясувати внутрішні фактори впливу:

- можливості підприємства (масштаби виробництва, конкурентоздатність, основні напрями ринкової стратегії, імідж, досвід, фінансовий потенціал, рівень впровадження інновацій);

- особливості виробничого процесу (тривалість операційного циклу, стан механізації і автоматизації праці, сезонність виробництва)

- характеристики товару (вигляд, середня ціна, терміни зберігання, рівень конкурентних переваг у порівнянні з аналогами);

- збутовий потенціал підприємства (наявність власної розподільчої мережі, співпраця з посередниками, логістика, тобто рівень організаційного, методичного та матеріально-технічного забезпечення збутової діяльності).

В процесі реалізації маркетингової збутової політики виникають десятки бізнес-процесів, які пов'язані з необхідністю взаємодії з контрагентами, узгодження і підписання контрактів, рухом потоків грошових коштів, контролюванням переміщення вантажів тощо. За умови відсутності автоматизації успішність здійснення всіх цих операцій значною мірою залежить від людського фактора. Втома, неуважність, некомпетентність одного співробітника в поєднанні з нечітко прописаними бізнес-процесами можуть спричинити надмірні втрати часу і ресурсів на найпростіші операції, неефективність і зниження репутації компанії в цілому.

Зазвичай керівництво намагається вирішити вказані проблеми шляхом підсилення контролю за діяльністю співробітників, але при відсутності чітких критеріїв оцінки ефективності праці, комплексного підходу до визначення продуктивності роботи, слабкого зворотного зв'язку від клієнтів тотальний контроль не дає бажаного результату і значною мірою демотивує колектив.

Ускладнюють маркетингову діяльність підприємства відсутність або недостатність навичок самоорганізації працівників, багатозадачність, одноманітність і монотонність роботи в ході реалізації неавтоматизованих бізнес-процесів. Якість маркетингової збутової політики безпосередньо пов'язана з наявністю повної, актуальної і достовірної інформації про ринок, попит на товари, уподобання споживачів, ринкові ціни, дії конкурентів і т.п., а також інформації про показники діяльності об'єкта управління. Значні обсяги даних, потреба оперативних розрахунків, пошуку та надання маркетологам відповідної інформації для прийняття рішень зумовлюють необхідність використання засобів обчислювальної техніки та інформаційних технологій.

«Ручна праця» маркетолога супроводжується ускладненнями щодо встановлення пріоритетів, отримання супутньої інформації, умов трансформації, завершення та створення нових задач за успішного або неуспішного завершення існуючих та ще багатьох завдань, які ефективно вирішуються сучасними інформаційно-аналітичними системами. Нею створюються завдання внаслідок подій, або в результаті виконання інших завдань, самостійно видаються співробітнику доручення для виконання і всі необхідні супутні дані. Керівнику не потрібно «вигадувати» завдання для співробітників. Нагальна потреба оптимізації маркетингової збутової політики в сучасних умовах – описати і автоматизувати бізнес-процеси організації. Завдання виникнуть внаслідок декомпозиції процесів.

При цьому потрібно враховувати, що поточні процеси в організації можуть бути неоптимальними, тому перед автоматизацією необхідним етапом є попередня проектно-аналітична робота, бізнес-аналіз та реструктуризація, тобто необхідне дотримання логіки аналізу і моделювання бізнес-процесів. Для цього можуть бути використані методології ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) або BPM (Business Process

Management) [22, с. 427]. Кожна з них є зручним інструментом для детальної класифікації, структурування та наочного уявлення про діяльність організації і супутні операційні ризики. Оптимізація діяльності зводиться до виділення, формалізації та структурування бізнес-процесів з метою формування на їх основі «наскрізного» уявлення процесів організації.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом. Подальший розвиток концепції маркетингової збутової політики підприємства передбачає застосування прогресивних прийомів та методів організації збутового процесу за допомогою автоматичного обліку даних та створення центру зв'язку зі споживачами, що має здатність інтерактивного віртуального реагування на запити покупців та передбачають: формування і розвиток структури каналів розподілу і системи управління; вибір методів збуту за різними групами товарів і географічних ринків; забезпечення надходження грошових коштів за реалізовану продукцію і послуги. Всі ці заходи сприяють підвищенню передбачуваності результатів діяльності організації і зниженню підприємницького ризику.

Найбільш складною проблемою моделювання і автоматизації бізнес-процесів є декомпозиція і забезпечення синхронного опрацювання моделі в автоматичному режимі на всіх рівнях, тобто узгодження процесів верхнього концептуального рівня з детальними робочими процесами і перенесення їх на рівень виконання з уникненням логічних помилок. Подальші теоретичні опрацювання в даному напрямку полягають в обґрунтуванні узгодження моделі управлінського процесу і моделі реалізації цього процесу, що досягається через впровадження суб'єктно-орієнтованого підходу до моделювання і опису бізнес-процесів збутової діяльності підприємства.

1. Frederick W. Taylor. Scientific Management. New York : Hatper and Brothers, 1947. p.144.
2. Fayol H. Industrial and General Administration. London : Pitman, 1930. p. 110.
3. Ford H. Today and Tomorrow. New York : Doubleday, 1926. p. 273.
4. Вебер М. Государство і суспільство: Нариси з соціології розуміння / пер. з нім. М. Кушнір. К. : Вид. дім «Всесвіт», 2012. 1112 с.
5. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
6. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. 1990, (Summer). P. 11-27.
7. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.
8. Porter M. E. Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 252 p.
9. Harrington J. H. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. New York : McGraw-Hill, 1991. 274 p.
10. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York : HarperBusiness, 1993. 223 p.
11. Ареф'єва О.В., Луцька Т.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність : монографія. Європейський ун-т. К. : Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.
12. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність : монографія. Київський національний торговельно-економічний ун-т. К. : Київ. нац. торг.-ек. ун-т, 2009. 280 с.
13. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк : Вид. ДонДУЕТ, 2005. 196 с.

14. Кузьмін О.Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2 (3). С. 7-16.
 15. Череп А.В., Лисенко О.А. Методологія впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2012. 227 с.
 16. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125-131.
 17. Безгін К.С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2 (16) С. 3-7.
 18. Холод Б.І., Зборовська О. М. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. Академічний огляд. 2010. № 1 (32). С. 48-54.
 19. Шпильова В.О., Котьялова-Литвин І. В. Методологічні підходи до управління розвитком підприємства. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». 2017. № 4 (Частина 1). С. 133-139.
 20. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. 170с.
 21. Тупкало В.М. Бізнес-інжиніринг сучасних процесно-орієнтованих підприємств : монографія. К. : ДУТ, 2016. 281 с.
 22. Рудик О.Г., Максимов О.С., Танасова Н.В. Дослідження наявних інструментів моделювання та аналізу бізнес-процесів підприємства. Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2018. № 25. С. 426-431.
-
1. Frederick W. Taylor (1947) Scientific Management. New York: Hatper and Brothers.
 2. Fayol H. (1930) Industrial and General Administration. London : Pitman.
 3. Ford H. (1926) Today and Tomorrow. New York: Doubleday.
 4. Veber M. (2012) Hospodarstvo i suspilstvo: Narysy z sotsiologii rozuminnia [Economy and society: An Outline of Interpretative Sociology]. Kyiv : Vsesvit. (in Ukrainian).
 5. Davenport T.H. (1993) Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
 6. Davenport T. H. and Short J. E. (1990) The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, no. 3, pp. 11–27.
 7. Deming W. E. (1982) Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
 8. Porter M. E. (1985) Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press.
 9. Harrington J. H. (1991) Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. New York : McGraw-Hill.
 10. Hammer M., Champy J. (1993) Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York : HarperBusiness.
 11. Arefieva O.V., Lutska T.V. (2009) Biznes-protsesy pidpriemstv sfery posluh: faktory, formuvannia, konkurentospromozhnist [Business Processes of Enterprises in the Service Sector: Factors, Formation, Competitiveness]. Kyiv : European University. (in Ukrainian).
 12. Bai S. I. (2009) Rozvytok orhanizatsii: polityka, potentsial, efektyvnist [Development of organization: politics, potential, efficiency]. Kyiv : Kyiv. nats. torg.-economical. University Press. (in Ukrainian).
 13. Vynohradova O. V. (2005) Reinzhyrnyh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmenti [Business Process Reengineering in Modern Management]. Donetsk : DonDUET. (in Ukrainian).
 14. Kuzmin O.Ye. (2012) Kontsepsiia ta evoliutsiia protsesno-strukturovanoho menedzhmentu [Concept and evolution of processstructured management] *Economy: the realities of time*. no. 2(3), pp. 7–16. (in Ukrainian).
 15. Cherep A.V. and Lysenko O.A. (2012) Metodologia vprovadzhennia protsesno-orientovanoho

pidkhotu do planuvannya diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Methodology implementation processoriented approach to the planning of industrial enterprises], Zaporizhzhia : Zaporizkyi natsionalnyi universytet. (in Ukrainian)

16. Chornobai L., Duma O. (2013) Biznes-protsesy pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut [Business-process of the enterprise: general description and economical essence]. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development. Lviv: Lviv Polytechnic, pp. 125–131. (in Ukrainian)

17. Bezhin K. S., Hryshyna I. V. (2009) Porivnyal'nyy analiz protsesnoho ta funktsional'noho pidkhotiv do upravlinnya pidpriyemstvom. *Bulletin of the Economic Science of Ukraine*, no. 2 (16), pp. 3-7. (in Ukrainian).

18. Kholod B. I., and Zborovska O. M. (2010) Systemnyi pidkhid – osnova suchasnoho upravlinnia diialnistiu promyslovykh pidpriemstv [Systematic approach – the basis of modern management of enterprises]. Academic review, no. 1(32), pp. 48-54. (in Ukrainian).

19. Shpylova V. O., Kotkalova-Lytvyn I. V. (2017) Metodolohichni pidkhody do upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Methodological approaches to enterprise development management]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu*, no. 4 (part 1), pp. 133-139. (in Ukrainian).

20. Ericsson Quality Institute. (1993) Business Process Management, Ericsson, Gothenburg, Sweden.

21. Tupkalo V.M. (2016). Biznes-inzhynirynh suchasnykh protsesno-orientovanykh pidpriemstv [Business engineering of modern process-oriented enterprises]. Kyiv : GUT. (in Ukrainian).

22. Rudyk O.H., Maksymov O.S., Tanasova N.V. (2018) Doslidzhennia naiavnykh instrumentiv modeliuвання ta analizu biznes-protsesiv pidpriemstva [Research of existing tools of modeling and analysis of business processes of the enterprise]. Electronic professional scientific and practical journal "Market Infrastructure" no. 25, pp. 426-431. (in Ukrainian).

Svetlana Rakytska. PhD in Economic, Associate Professor of Economy and Entrepreneurship Department, Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture (Odessa, Ukraine).

The process approach using for the optimization and risk decreasing of the business marketing activity.

The aim of the article. The aim of the article is an investigating process approach inoculation advantages for the risk decreasing and sales policy enterprise optimization.

Analyses results. It was considered the main organization management approaches and the application features in the article. The strategy choice is determined by management goals, the period of application, making management decisions time, the tasks' difficulty, the senior management qualification, the organization status during the time of decision-making, and the internal and external environment characteristics. In conditions of the variability increasing and environment complexity, the process way allows to ensure the organization flexibility and adaptability, eliminate interfunctional barriers, and increase interest in client satisfaction. It involves to the management through the business implementation processes as a sequential logical actions for processing resources into a product or service that satisfies the needs of internal or external consumers. The main, auxiliary, management business processes and development business processes are distinguished by their influence on value formation. The sequence of process management implementation consists in carrying out a strategic analysis, developing an organization strategy, setting priorities, compiling a register of business processes, establishing their goals and metrics. Also, a necessary component is the owners' determination and limits of business processes, the creation of a planning and controlling system, a detailed description and documentation of business processes.

The management of the organization makes possible to identify and timely eliminate such mistakes as the duplication presence, redundant functions, lack of information, violations in its transfer or information creation that is not used, inconsistency of interfaces, low productivity or business process isolation. The need to model sales activity is determined by the creating the organization's value chain role. Providing value to the consumer is realized through the sale of the company's products or services, which is one of the main business processes. The article examines the external and internal factors of

influence on the formation of the company's marketing sales policy, the factors that determine the level of the quality, complications that may arise in the absence of business processes automation.

Conclusions and directions for further research. *The further development of company's marketing sales policy involves the progressive techniques using and sales process organizing methods with the help of automatic data recording and the creation of a customer contact center that has an interactive virtual customer reply and includes: the creation and development of the distribution ways structure and the system management; the sales methods option for different product groups and geographic markets; the security of the funds influx for the overturn products and services. All these activities influence to the predictability of the organization's working results increasing and business risk decreasing. The most difficult automating business processes creating problem is the processes decomposition of the upper conceptual level into the comprehensive work operation with the logical mistakes avoidance. Further theoretical investigation thereupon consists in the idea of the management procedure model agreement and the implementation model reasoning course, which is achieved through the process mining modeling strategy implementation and description of the enterprise's sales activity business processes.*

Keywords: system-based approach, business process modeling, marketing sales policy, business riskbusiness processes decomposition.

Надійшло до редакції 3 квітня, 2022