

**Олена Олександрівна ХИМЕНКО**

аспірантка кафедри фінансів,  
Національна металургійна академія України  
E-mail: khimenko@i.ua

## **ЗАСТОСУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНО-ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОПТОВИХ ПОСЕРЕДНИКІВ**

Хименко, О. О. Застосування функціонально-процесного підходу до організації діяльності оптових посередників [Текст] / Олена Олександрівна Хименко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 20. – С. 312-318. – ISSN 1993-0259.

### **Анотація**

**Вступ.** Для сучасної економічної системи характерна наявність великої кількості посередників, які забезпечують рух товарів від виробника до кінцевого споживача. Необхідність існування оптових посередницьких підприємств обумовлюється тим, що вони дозволяють вирішити фундаментальну економічну суперечність між ефективністю масового виробництва та індивідуального споживання. Це досягається завдяки виконанню посередником різноманітних функцій: комерційної функції зі стимулювання збуту та формування товарного асортименту, а також функцій виробничого, фінансового та інформаційного характеру. Тому важливого значення набуває пошук ефективних підходів до управління цими підприємствами.

**Мета.** Обґрунтування ефективності застосування функціонально-процесного підходу до організації діяльності оптових посередників, розробка схеми останнього до управління оптовими посередниками.

**Результати.** Виявлено переваги та недоліки функціонального та процесного підходів. Основною ідеєю функціонального підходу до управління є закріплення за певними елементами системи функцій, які вони виконують незалежно від інших одиниць структури та взаємодіють з ними через поділ праці та обмін матеріальними продуктами. Управління підприємством реалізується за допомогою наказів, розпоряджень, дозволів, які переміщуються вертикально, відповідно до закріпленої ієрархії. Процесний підхід до управління розглядає підприємство як сукупність бізнес-процесів, що створюють цінність для клієнта. У порівнянні з функціональним підходом, який розподіляє все підприємство на підрозділи, що відповідають за певну функцію, процесний підхід об'єднує ці функції на підставі поняття «створення цінності для клієнта». Запропоновано застосування функціонально-процесного підходу до організації діяльності оптовиків, розроблено його схему управління оптовими посередниками.

**Ключові слова:** оптовий посередник; організація діяльності; управління; функціональний підхід; процесний підхід; функціонально-процесний підхід.

**Olena Oleksandrivna KHYMENKO**

PhD Student,  
Department of Finance,  
National Metallurgical Academy of Ukraine  
E-mail: khimenko@i.ua

## **APPLICATION OF FUNCTIONAL-PROCESS APPROACH FOR THE ORGANIZATION OF WHOLESALE INTERMEDIARIES ACTIVITY**

### **Abstract**

**Introduction.** Modern economic system is characterized by a large number of intermediaries that provide movement of goods from producer to final consumer. The necessity of wholesale intermediary enterprises is caused by the fact that they can solve the fundamental conflict between economic efficiency of mass production and efficiency of individual consumption. This is achieved through the implementation of various intermediary functions: commercial functions of sales promotion and formation of product range and also production, financial and

---

informational functions. Therefore it is important to find effective approaches to the management of these enterprises.

**Purpose.** Justification of functional- process approach efficiency to the organization of the wholesale intermediary, the development of scheme of functional-process approach to management of wholesale intermediaries have become the objectives of the study.

**Results.** Advantages and disadvantages of functional and process approaches are determined. The main idea of functional approach of the management is to fix system of functions to certain elements that they could perform independently from other units of the structure and could interact with them through the division of labor and exchange of material products. Company management is realized through orders, permits, which move vertically, according to the fixed hierarchy. Process approach to management considers the company as a set of business processes that creates value for the customer. In comparison with the functional approach that divides all company into units that are responsible for a specific function, the process approach combines these functions on the basis of the concept of "creating value for the customer ". Application of functional-process approach to organization of the wholesalers activity has been proposed. The scheme of functional-process approach to management of wholesale intermediaries has been developed.

**Keywords:** wholesale intermediary; organization activity; management; functional approach; process approach; functional-process approach.

**JEL classification: D23, L22**

---

### Вступ

Для сучасної економічної системи характерна наявність великої кількості посередників, які забезпечують рух товарів від виробника до кінцевого споживача. Необхідність існування оптових посередницьких підприємств обумовлюється тим, що вони дозволяють вирішити фундаментальну економічну суперечність між ефективністю масового виробництва та індивідуального споживання. Це досягається завдяки виконанню посередником різноманітних функцій: комерційної функції зі стимулювання збуту та формування товарного асортименту, а також функцій виробничого (складування, транспортування, розфасовка, пакування та сервісне обслуговування), фінансового (кредитування споживача, кредитування виробника, страхування, митні послуги) та інформаційного (інформаційна підтримка, послуги з управління та консалтингу, реклама) характеру.

Все вищесказане свідчить про те, що ефективність функціонування сучасної економічної системи залежить від ефективного функціонування оптових посередників, саме тому важливого значення набуває пошук ефективних підходів до управління посередницьким підприємством.

Актуальність питань, пов'язаних із дослідженням оптових посередників, знайшла своє відображення у дослідженнях українських і зарубіжних вчених: В. В. Апопія, Л. В. Балабанової, І. О. Бланка, М. Д. Виноградського, В. Даненбурга, Ж. Жалле, Ф. Котлера, А. Кріє, Р. Монкріфа та ін.

### Мета та завдання статті

Обґрунтування ефективності застосування функціонально-процесного підходу до організації діяльності оптових посередників, розробка схеми функціонально-процесного підходу до управління оптовими посередниками.

### Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасній теорії менеджменту виділяють чотири основні підходи до управління підприємством: ситуаційний; системний; функціонально-орієнтований; процесно-орієнтований.

Враховуючи специфіку діяльності оптових посередницьких підприємств, у нашій роботі увага зосереджується на функціональному та процесному підходах, на виявленні їх переваг та недоліків.

Функціональний підхід до управління базується на ієрархічній організаційній структурі підприємства, де управління здійснюється шляхом управління організаційними одиницями (підрозділам, відділами, бюро, цехами і т. д.), а взаємодія організаційних одиниць відбувається через роботу посадових осіб (керівників відділів, начальників, менеджерів і т. п.). Основною ідеєю функціонального підходу до управління є закріплення за певними елементами системи функцій, які вони виконують незалежно від інших одиниць структури та взаємодіють з ними через поділ праці та обмін матеріальними продуктами. Управління підприємством реалізується за допомогою наказів, розпоряджень, дозволів, які переміщуються вертикально, відповідно до закріпленої ієрархії.

Процесний підхід до управління, який у західній системі менеджменту сьогодні домінує, розглядає підприємство як мережу, сукупність бізнес-процесів, що створюють цінність для клієнта. У порівнянні з функціональним підходом, який розподіляє все підприємство на підрозділи, що відповідають за певну

функцію, процесний підхід об'єднує зазначені функції на підставі поняття «створення цінності для клієнта» [1].

До нині фактично панує функціональний підхід. Підприємство розглядається з точки зору механізму з певним набором функцій. Структурно підприємство складається з певних відділів, підрозділів, між якими розподіляються ці функції, де їх виконують співробітники компанії. Таким чином працівники бачать тільки свої вузько спрямовані задачі, вони не націлені на кінцеві результати діяльності всього підприємства і не усвідомлюють власне місце в загальному процесі. Тобто співробітники добре виконують свої функції, але вони не мотивовані на досягнення результату. При такій організації праці багато робочого часу витрачається на взаємодію між відділами, в ході якої відбувається передача роботи одного відділу іншому. Крім того, працівники різних відділів не мають мотивації ефективно співпрацювати з працівниками іншого. Отже, це призводить до конфлікту інтересів: загальні інтереси компанії відходять на другий план, працівники зосереджені на відстоюванні власних інтересів.

Тому вважаємо доцільним зосередити увагу на процесах, які існують на підприємстві, бо вони пов'язують усі відділи та підрозділи, орієнтовані на кінцевий результат. При процесному підході компанія розглядається як набір певних процесів, а отже, управління фірмою полягає в управлінні процесами. У такому випадку кожен з них має свою мету, свій кінцевий результат. Тобто стає можливим оцінювати кожен з процесів, управляти ними, підвищувати їх ефективність та, як результат, підвищувати ефективність діяльності всього підприємства [2].

На підставі джерел [1, 3] в таблиці 1 наведено порівняльну характеристику функціонального та процесного підходів за ключовими параметрами.

**Таблиця 1. Порівняння функціонального та процесного підходів до управління підприємством**

Критерій	Функціональний підхід	Процесний підхід
Пріоритетна мета	Отримання прибутку	Якість продукції, постійні вдосконалення
Організаційна структура	Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна (штабна)	Адаптивні організаційні структури, орієнтовані на нововведення
Кількість рівнів управління	4-12	3-4
Роль ієрархії щодо бізнес-процесів на підприємстві	Уповільнює і ускладнює бізнес-процес, гальмує його вдосконалення	Організовує та підтримує структуру бізнес-процесів, створює середовище для вдосконалення
Компетенції персоналу	Вузькоспрямовані завдання, компетенція тільки в межах своєї задачі	Високий рівень компетенції, широка спеціалізація
Швидкість реакції на зміни	Низька	Висока
Адаптивність	Низька	Висока
Фактор економічної переваги	Капітал	Інформація (процеси, як стратегічний актив компанії), персонал
Базова концепція менеджменту	Механістична бюрократія	Менеджмент якості

Таким чином, на підставі здійсненого порівняння та інших джерел [4, 5] можна визначити недоліки функціонального підходу:

1. Відсутність у працівників орієнтації на кінцевий результат.
2. Вертикальна ієрархія робить неможливим швидко реагувати на зміни.
3. Несвідома конкуренція між відділами, які відносяться до різних функціональних структур.
4. Виконання функцій підприємства містить багато реальних робочих процесів, які виходять за межі окремих відділів.
5. Неефективний розподіл робочого часу: на виконання робочих завдань витрачається близько 20 % часу та на передачу результатів наступному виконавцю – 80 % [4].

При використанні процесного підходу підприємство розглядається як бізнес-система, яка містить множину бізнес-процесів, які пов'язані між собою. Всі процеси на підприємстві мають параметри входу і виходу, кінцеві цілі яких зосереджуються на випуску продукції або наданні послуг. Схематично цю систему можна розглядати як ланцюжок робіт (операцій, функцій), результатом якого є продукт або послуга [4].

У табл. 2 на підставі аналізу джерел [3, 4] наведено характеристику типів процесів.

**Таблиця 2. Характеристика типів процесів**

Тип процесу	Призначення	Результат	Клієнти
Основні процеси (процеси основної діяльності)	Створення основних продуктів	Основний продукт або напівфабрикат для його виготовлення. Додають до продукту цінність для споживача	Зовнішні клієнти: кінцеві споживачі, внутрішні клієнти: інші процеси організації
Допоміжні процеси	забезпечення діяльності основних процесів	ресурси для основних процесів Додають продукту вартість	внутрішні клієнти: інші процеси організації
Процес управління організацією	управління діяльністю всієї організації	діяльність всієї організації	власники (інвестори), споживачі (клієнти), персонал, постачальники і субпідрядники, суспільство

Основними рисами процесного підходу є:

- широке делегування повноважень і відповідальності працівникам;
- скорочення кількості рівнів прийняття рішень;
- основна увага звертається на якість продукції або послуг і роботи підприємства;
- формалізація технологій виконання бізнес-процесів з метою їх автоматизації [6].

Процесний підхід дозволяє:

- перейти від "точкового" текстового опису діяльності (Положення про підрозділи та Посадові інструкції) до повного формалізованого графічного опису діяльності, інтегруючим стрижнем якого є модельне уявлення бізнес-процесами;
- виокремити і використовувати процеси в якості об'єктів управління (раніше управляли функціями, виконуваними тим чи іншим підрозділом);
- змінити орієнтацію вектора управління компанії від «вертикальної» («на начальника») до «горизонтальної» («на замовника»). Замовник може бути як зовнішнім, так і внутрішнім. Незалежно від цього, саме він оцінює результати виконання процесів, а не керівник, що стоїть вище за ієрархією.

Але, враховуючи вищенаведену інформацію та великий досвід застосування саме функціонального підходу, ми вважаємо, що протиставлення процесного і функціонального підходу принципово є неправильним.

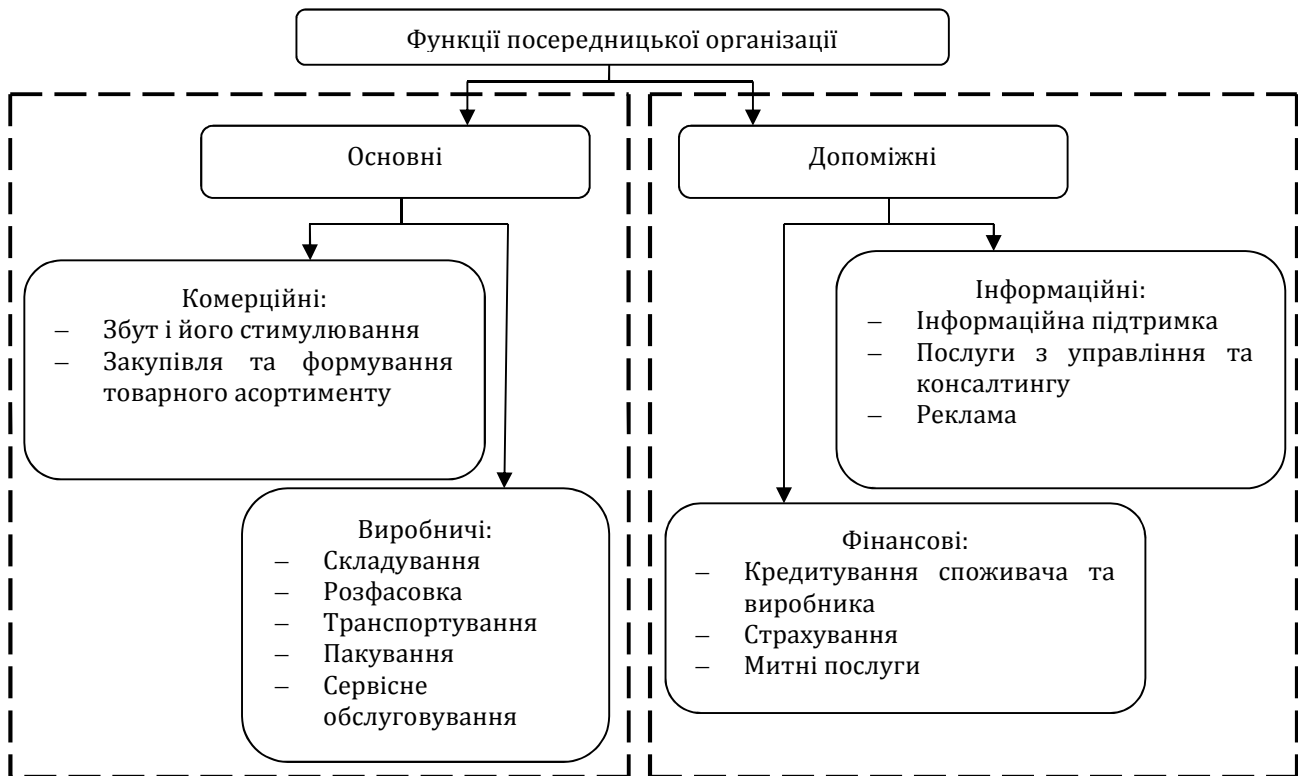
Функції та процеси не можуть існувати у відриві один від одного. Результат і функціонального, і процесного підходів – одночасне проектування організаційної структури (функціональних областей) та порядку взаємодій у межах цієї структури (процесів). У цих двох підходів є істотна подібність у базових послідовностях: і той, і інший підхід постулюють початковий набір типових процесів/функцій, який надалі деталізується і прив'язується до конкретного підприємства. Протиріч між двома підходами не існує – вони не тільки доповнюють один одного, а й до певної міри повинні застосовуватися паралельно. Основна відмінність процесного підходу в тому, що він орієнтований насамперед не на організаційну структуру підприємства, не на функції підрозділів, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, які мають цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів. У цьому випадку система управління компанією орієнтується як на управління кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами підприємства загалом. При цьому система якості підприємства забезпечує якість технології виконання бізнес-процесів [2].

Саме тому пропонуємо розглянути діяльність оптового посередницького підприємства з точки зору функціонально-процесного підходу.

Усі функції посередницького підприємства можна поділити на 2 категорії: основні та допоміжні (рис. 1).

До основних функцій відносяться комерційні функції з перепродажу товарів, серед яких збут та формування товарного асортименту, а також виробничі, які передбачають складування, розфасовку, транспортування, пакування, сервісне обслуговування. До допоміжних функцій належать: інформаційні (інформаційна підтримка, послуги з управління та консалтингу, реклама); фінансові (кредитування споживача, кредитування виробника, страхування, митні послуги).

Задля формування ефективного механізму управління посередницьким підприємством пропонується простежити виконання ним своїх функцій з точки зору процесного підходу.



**Рис. 1. Функції посередницької організації**

Комерційна функція на посередницькому підприємстві реалізується шляхом виконання збутового процесу та процесу формування товарного асортименту, розмежування цих двох процесів має досить умовний характер, тому що ці процеси тісно переплітаються між собою (рис. 2).

Процес формування товарного асортименту починається з дослідження пропозиції постачальників щодо товарів, наступним кроком є вибір постачальників відповідних товарів. Після цього визначається обсяг пропозиції товару з урахуванням інформації, одержаної за допомогою виконання процесу інформаційної підтримки (допоміжного) бізнес-процесу, у ході якого досліджуються потреби покупців у відповідних товарах та відповідних послугах оптових посередників, що веде до визначення купівельного попиту на відповідні товари. Наступним кроком є розробка схеми просування, що вже є елементом збутового бізнес-процесу. Встановлюються господарські зв'язки з постачальниками, укладаються договори, здійснюється надання замовлень та контроль постачання товарів від постачальника до оптового посередника. З боку покупця також встановлюються господарські зв'язки, укладаються договори, забезпечуються потреби покупця у товарі та контролюється рівень товарного асортименту. Узгодження процесів з боку постачальника та покупця здійснюється за допомогою розробленої схеми просування товарів.

Виконання виробничої функції здійснюється за рахунок трьох бізнес-процесів: процесу доставки товару від постачальника до покупця, процесу поділу великих партій на малі та процесу сервісного обслуговування.

Процес доставки товару від постачальника до покупця також стосується збутового процесу, тому що контроль постачання, який є елементом збутового бізнес-процесу, тісно пов'язаний з відвантаженням товару, яке є першим елементом процесу доставки товару від постачальника до покупця. Після цього здійснюється транспортування товару, прийом, його розвантаження, складування та доставка покупцеві. На певних етапах виконання цього бізнес-процесу до нього можуть долучатися інші бізнес-процеси, а саме: після розвантаження товару може виникати потреба у здійсненні процесу поділу великих партій товару на малі, який складається з розфасовки та пакування, а також може виникати потреба у процесі сервісного обслуговування, який передбачає доробку товару під вимоги споживача.

З урахуванням особливостей діяльності конкретного оптового посередника, виробнича функція може звужуватися тільки до процесу транспортування товарів від постачальника до споживача.

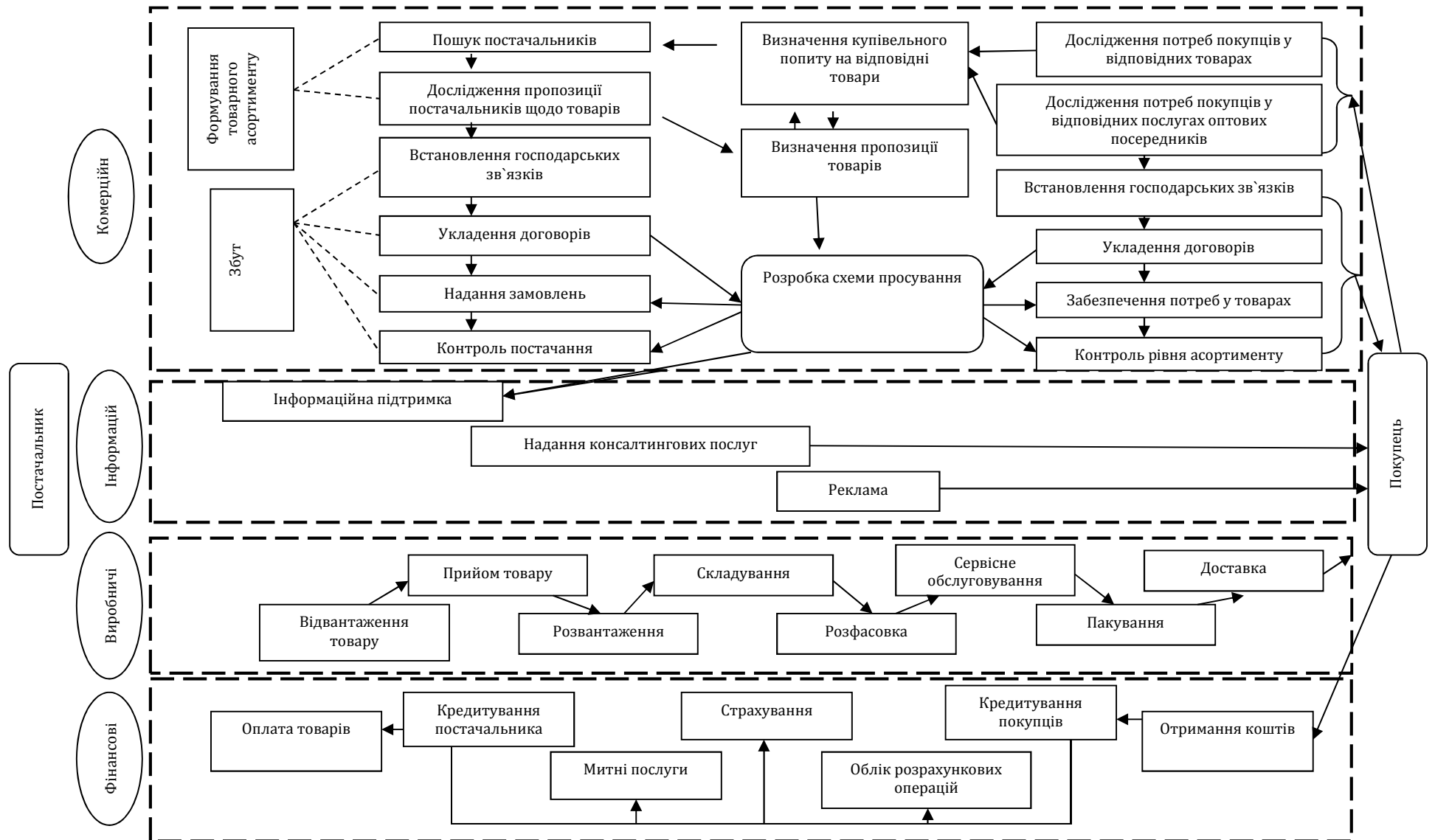


Рис. 2. Схема функціонально-процесного підходу до організації діяльності оптового посередника

---

Як зазначалося раніше, процеси інформаційної підтримки на посередницькому підприємстві переплітаються зі збутовими, тому що вони акумулюють у собі інформацію щодо потреб покупців у відповідних товарах та пропозиції різних постачальників цих товарів, яка використовується при визначенні пропозиції товарів та розробці схеми просування товарів. Завдяки накопиченню цієї інформації оптовий посередник також може надавати інформаційну підтримку своїм постачальникам. Процеси інформаційної підтримки також містять надання консалтингових послуг покупцям (роздрібним торговцям) щодо розробки схеми магазину та експозицій, організації бухгалтерського обліку, навчання їх продавців. Оптовий посередник реалізує інформаційну функцію, надаючи рекламні послуги.

Фінансово-розрахункові бізнес-процеси можуть перемижуватися як зі збутовими на етапі укладання договорів та надання замовлень постачальників у разі, якщо посередницьке підприємство кредитує постачальника, так і з процесами доставки товарів від постачальника до покупця на етапі відвантаження товарів, якщо оплата товарів здійснюється в цей момент. Аналогічна ситуація спостерігається з боку покупця. Також фінансово-розрахункові бізнес-процеси можуть містити такі елементи, як: митні послуги, страхування, облік розрахункових операцій.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Застосування функціонально-процесного підходу дозволяє відійти від ієрархічності в організаційній структурі підприємства, яка притаманна суто функціональному підходу. Це полегшує взаємодію працівників підприємства, скорочує час, який витрачається на цю взаємодію, усуває конкуренцію між підрозділами, адже всі скеровані спільною метою. Крім того, стає можливим здійснити аналіз реалізації функцій підприємства через призму взаємопов'язаних бізнес-процесів, що дозволяє зорієнтувати працівників на цільові завдання та ключові показники ефективності, що підвищує мотивацію робітників, надає можливість оцінити ефективність виконання кожного з процесів, а отже, виникає можливість управління цими процесами та швидкого реагування на зміни.

### **Список літератури**

1. Сидоренко, М. *Процесний підхід к управленію підприємством. Почему за ним будущее?* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kn-grup.com/publications/articles/protsessnoe-upravlenie/135>.
2. Ксенчук, Е. В. *Процесний підхід в управленіи* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://quality.eup.ru/DOCUM2/presentofkas.html>.
3. Репин, В. В. *Процесний підхід к управленію. Моделирование бизнес-процессов.* / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 405 с.
4. Шеер, А. В. *Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы.* / А. В. Шеер; пер. с англ. Изд. 2-е, перераб и дополн. – М.: Вестъ-МетаТехнология, 1999. – 152 с.
5. Андерсен, Б. *Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования.* / Б. Андерсен. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.
6. Романова, О. С. *Современные модели управления компанией: процессный подход* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.mevriz.ru/articles/2008/6/5322.html>

### **References**

1. Sydorenko, M. *The process approach to enterprise management. Why is future behind it?* Retrieved from: <http://kn-grup.com/publications/articles/protsessnoe-upravlenie/135>.
2. Ksenchuk, E. V. *The process approach in management.* Retrieved from: <http://quality.eup.ru/DOCUM2/presentofkas.html>.
3. Repyn, V. V., Elyferov, V. G. (2004). *The process approach to management. Business Process Modeling.* Moscow: Standarts and quality.
4. Scheer, A. W. (1999). *Business processes. Basic concepts. Theory. Methods. Second edition, revised and enlarged.* Moscow: News-MetaTechnology.
5. Andersen, B. (2003). *Business processes. Tools of improving.* Moscow: Standarts and quality.
6. Romanova, O. S. *Modern models of the company's management: the process approach.* Retrieved from: <http://www.mevriz.ru/articles/2008/6/5322.html>.

**Стаття надійшла до редакції 25.05.2015 р.**