

УДК 658.5:330.526.33:334.735(477)
JEL L11, L19, L81

С. В. Філіна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ВНЗ
Уоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»,
м. Полтава
e-mail: filinasv19@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-6065-184X>

НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

Визначено, що впровадження процесного менеджменту значною мірою залежить від ефективності торгівлі, яка в сучасних умовах розвитку національної економіки та споживчої кооперації забезпечує зв'язок між виробництвом і споживанням, задовольняє платоспроможний попит населення, завершує процес розподілу, зміцнює фінансову систему та грошовий обіг підприємств. Запропоновано комплексний підхід до процесного менеджменту торговельних підприємств споживчої кооперації у частині визначення особливостей його впровадження, що ґрунтується на синергічному поєднанні бізнес-процесів торговельних підприємств (основних, допоміжних, управлінських) і функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю), що дозволяє визначити дієві механізми управління бізнес-процесами торговельних підприємств, підвищити якість управлінських рішень і ефективність діяльності торговельних підприємств.

Ключові слова: торгівля, споживча кооперація, управління, процесний менеджмент, бізнес-процес.

Filina S. SCIENTIFIC AND APPLIED PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF PROCESSING MANAGEMENT AT TRADE ENTERPRISES OF THE CONSUMER COOPERATION

In conditions of globalization and European integration the modern management concepts are oriented on process approach to forming of management system. It means that process becomes the major management object. Development of trade enterprises of consumer cooperation (CC) is an essential component of national economy at current state of market economy development in Ukraine. The paper aims to research current approaches to forming of management systems at trade enterprises of consumer cooperation and to develop methodical and practical recommendations on introduction of these economic entities' process management. On the basis of generalization of existing approaches to the formation of a management system, the paper reveals that the introduction of process management at trade enterprises is connected with the peculiarity of consumer cooperation, which constitutes a unique natural system that combines social and economic-financial activity, social orientation and is based on the cooperative ideology, culture, principles and values of cooperation, which distinguishes it from among the other economic structures. Introduction of process management is determined to depend to a large extent on the efficiency of trade, which, in the current conditions of development of the national economy and consumer cooperation, provides a link between production and consumption, satisfies the effective demand of the population, completes the process of distribution, strengthens the financial system and money circulation of enterprises. The complex approach to the process management of retail enterprises of consumer cooperation is proposed as part of the definition of the peculiarities of its implementation, which is based on the synergistic combination of business processes of trading enterprises (basic, auxiliary, managerial) and management functions (planning, organization, motivation, control), that allows to determine effective mechanisms of business processes management of trade enterprises, improve the quality of management decisions and the efficiency of trade enterprises.

Keywords: trade, consumer co-operation, management, process management, business process.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та євроінтеграції сучасні концепції управління орієнтовані на процесний підхід до формування системи управління. Це означає, що головним об'єктом управління є процес.

Розвиток торговельних підприємств споживчої кооперації (СК) на сучасному етапі становлення ринкової економіки в Україні є суттєвою складовою національної економіки.

Аналіз проблем менеджменту на підприємствах СК в еволюційному аспекті показав, що «...у різні періоди розвитку економіки України закладалися передумови для створення ефективної системи споживчої кооперації, але водночас виникали певні протиріччя в самій системі управління нею, з якими доводиться мати справу на практиці й сьогодні. Кожен період відображає нову стадію розуміння системи управління споживчою кооперацією, її соціальних і економічних проблем, розробки способів їх розв'язання...» [1].

Аналіз останніх досліджень. Сучасні вчені намагаються різнобічно розв'язати цю проблему, але деякі з них надають перевагу не процесному, а системному або ситуаційному менеджменту. Так, за

результатами дослідження інформаційної проблеми формування системи управління вітчизняними підприємствами споживчої кооперації Б. М. Мізюк наводить аргументи на користь саме ситуаційного підходу в стратегічному та оперативному управлінні [2].

Інші вчені, зокрема Н. О. Макухіна [3] і Л. А. Рибалко [4], надають перевагу системному підходу. Так, Н. О. Мухіна пропонує відновити економічну стабільність торговельної галузі для подальшого розвитку СК, удосконаливши управління на основі системної інформатизації торговельних бізнес-процесів і формування інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень як на рівні торговельного підприємства, так і на всіх рівнях споживчої кооперації [3]. Л. А. Рибалко, зазначає, що застосування системного підходу сприяє формуванню системи управління якістю в СК [4].

Аналіз результатів досліджень [2-4] показав, що незважаючи на наявні аргументи на користь застосування процесного менеджменту, для удосконалення роботи підприємств торгівлі споживчої кооперації науковці пропонують ситуаційний і системний підходи. При цьому акценти зміщуються не

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ

на бізнес-процеси, безпосередньо пов'язані з внутрішнім середовищем, тобто господарськими та технологічними процесами всередині підприємства, а на необхідність пристосовуватися до зовнішніх змін усієї системи споживчої кооперації, а не окремого підприємства.

І. М. Доренська [5] для розв'язання проблем розвитку підприємств СК застосовує процесний підхід, чим порушує взаємозв'язок між процесами управління підприємством і використанням управлінських функцій.

Отже, попри безперечну цінність цих досліджень з погляду адаптації підприємств СК до зовнішнього середовища та удосконалення контролю за витратами ресурсів шляхом удосконалення інформаційного забезпечення, поза увагою залишаються внутрішні проблеми окремого підприємства, пов'язані з основними базовими функціями менеджменту: плануванням, організацією та мотивацією.

Мета статті – дослідження наявних підходів до формування системи управління на торговельних підприємствах споживчої кооперації та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо впровадження процесного менеджменту цими суб'єктами господарювання.

Основні результати дослідження. Розвиток національної економіки значною мірою залежить від ефективності діяльності її провідної галузі – роздрібно торгівлі, яка виконує роль економічного двигуна для всіх інших галузей, здійснюючи ринкове узгодження споживчого попиту та пропозиції.

Ефективність торговельних підприємств реалізується під час їх діяльності, яка включає сукупність бізнес-процесів, що виконуються у певній послідовності, створюючи певну цінність для споживачів. Отже, формуючи управлінські рішення щодо ефективної діяльності, торговельні підприємства не можуть залишати поза увагою свої бізнес-процеси.

Проблеми удосконалення бізнес-процесів торговельних підприємств пов'язані з динамічністю процесів в умовах ринку. Постійні зміни в технологіях виробництва товарів, ринках збуту і потребах споживачів стали звичайним явищем, тому для підвищення конкурентоспроможності торговельні підприємства вважають за необхідне змінювати стратегію і тактику.

Сучасні концепції управління орієнтовані на процесний підхід до формування системи управління. Це означає, що головним об'єктом управління на торговельних підприємствах є бізнес-процеси. З нашої точки зору, процесний менеджмент на торговельних підприємствах передбачає виявлення, моделювання, аналіз і оптимізацію бізнес-процесів.

Впровадження процесного менеджменту на торговельних підприємствах споживчої кооперації означає: виокремлення бізнес-процесів як базису впровадження процесного менеджменту; оцінювання ефективності діяльності торговельних підприємств на основі оцінки результативності бізнес-процесів, завдяки застосуванню функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю) у функціонуванні кожного бізнес-процесу окремо. Зауважимо, під запровадженням процесного менеджменту розуміємо формування та реалізацію управлінських рішень у межах особливостей кожного бізнес-процесу та функцій управління, сприяючи ефективній діяльності торговельних підприємств і гармонійному задоволенню інтересів як споживачів товарів і послуг, так і працівників підприємств.

Водночас бізнес-процес можна розглядати як сукупність повторюваних у часі внутрішніх операцій, що базуються на певних ресурсах на вході і створенням необхідних споживачеві продукції та послуг на «виході». Метою кожного бізнес-процесу є можливість запропонувати споживачу товар або послугу, що задовольнить його потреби за вартістю, якістю, сервісом.

За результатами проведеного дослідження робимо висновок про те, що впровадження процесного менеджменту на торговельних підприємствах СК повинно базуватися на притаманних саме цій галузі бізнес-процесах. Здійснивши порівняння, відзначаємо, що найбільш популярними, з огляду на позиції науковців, є бізнес-процеси, безпосередньо пов'язані з особливостями торговельної діяльності, тобто організацією процесу продажу товарів. На нашу думку, наявність неналежної уваги до управлінських заходів та управління змінами пояснюється недосконалістю управлінських процесів на підприємствах торгівлі.

Враховуючи теоретичні напрацювання стосовно характеристики бізнес-процесів, визначимо базові бізнес-процеси торговельних підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Базові бізнес-процеси торговельних підприємств

Побудовано автором.

Під бізнес-процесом торговельної діяльності ми розуміємо стійку цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних дій, яка має самостійну мету, характеризується множинністю вхідних ресурсів, кількісних та якісних характеристик результатів, які отримуються внаслідок їх виконання, і обумовлюється специфікою торговельної діяльності.

Більш детальна декомпозиція бізнес-процесів становить сукупність операцій, які є їх елементарними частинами, стабільними за змістом, що передбачають певні технології здійснення.

Торговельна діяльність споживчої кооперації є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які знаходяться у певних функціональних зв'язках і відносинах один з одним і утворюють певну цілісність та єдність. Механізм здійснення торговельної діяльності, у нашому розумінні, це комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів та операцій, що здійснюються у певній послідовності і у своїй сукупності складають цей вид діяльності.

Умови розвитку бізнес-процесів торговельних підприємств формуються внаслідок тісної взаємодії чинників внутрішнього та зовнішнього характеру, що безпосередньо впливають на діяльність ключових суб'єктів бізнес-процесу підприємств торгівлі. Своєю чергою, ці умови відповідно до рівня ресурсних можливостей суб'єктів бізнес-процесів структурують їх інтереси та стимули, що забезпечує можливість досягнення корисного ефекту в розрізі таких позицій:

1) реалізація стратегічних цілей ключових суб'єктів бізнес-процесів внутрішнього та зовнішнього середовища;

2) формалізація бізнес-процесів та удосконалення системи управління ними на всіх ієрархічних рівнях;

3) інтеграція суб'єктів бізнес-процесів торговельних підприємств у ринковому середовищі [6].

На основі розглянутих підходів до визначення суті бізнес-процесів та ідентифікованих особливостей торговельних підприємств споживчої кооперації ми дослідили структурні характеристики та види бізнес-процесів. Зокрема, у науковій економічній літературі виділяють декілька категорій (видів) бізнес-процесів, серед яких найчастіше зустрічаються: основні [7], первинні [8], допоміжні (забезпечувальні) і процеси розвитку [9]. Наявність такого поділу, з одного боку, є свідченням активної наукової дискусії у цьому напрямі досліджень, а з другого – характеризує широту охоплення проблем, що підпадають під сфери впливу бізнес-процесів.

Під час організації бізнес-процесів виникає необхідність виділення серед них ключових і подальше доведення їх до досконалості. Послідовність вибору ключових бізнес-процесів, на основі яких формуються конкурентні підприємства торговельних підприємств споживчої кооперації, зображено на рис. 1.

Обрані процеси покликані забезпечити ті переваги, за допомогою яких конкретне торговельне підприємство може досягнути кращого становища у конкурентній боротьбі. Досліджуючи сучасну модель обслуговування покупців у сфері торгівлі, можна помітити, що вона однаковою мірою базується як на задоволенні потреб споживачів у товарах, так і у

задоволенні їх потреб у якісному сервісі, який супроводжує або доповнює процес продажу товарів.

Для ефективного розвитку бізнес-процесів торговельних підприємств споживчої кооперації надзвичайно важливим є розуміння психологічних мотивів і стимулів споживачів, які з часом все більше диференціюються, що забезпечує можливість виокремлення чітких категорій споживачів. Запорукою ефективності бізнесу для підприємств торгівлі є пошук дієвих підходів до кожної з цих сегментних груп з метою залучення їх до клієнтської бази.

Ці підходи мають враховувати особливості, вподобання, а передусім – купівельну спроможність покупців. Реалізацію цієї функції покликані виконувати бізнес-процеси. Власне, виконання ключових функцій і характеризує бізнес-процеси з позицій якості, дієвості та ефективності.

Так, на думку К. С. Мельникова, ключовою якісною характеристикою оцінювання бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі є їх здатність до формування цінностей: одночасно як для клієнтів, так і підприємства [10].

Однак, незважаючи на привабливість методологічної основи такого підходу, його практичне застосування є доволі проблематичним з огляду на складність кількісного оцінювання новоствореної цінності. Використання терміна «якість» для характеристики бізнес-процесів і бізнес-систем видається не зовсім правильним, адже він краще підходить до характеристики їх кінцевих результатів (товарів, продуктів і послуг).

Розвиток торговельних підприємств споживчої кооперації шляхом раціонального управління бізнес-процесами включає такі складові аспекти господарської діяльності, як:

1) здатність до проведення внутрішніх кількісних і якісних змін в елементах системи, їх структурі, функціях і сутнісній основі;

2) орієнтація на зовнішні зміни на основі налагодження ефективної системи адаптації внутрішнього середовища підприємства до оточуючих обставин [6].

Більшість дослідників розподіляють бізнес-процеси та операції, притаманні торговельній діяльності, на закупівлю та продаж. Дійсно, фактично торговельна діяльність – це діяльність з придбання та подальшого перепродажу товарів, без внесення змін, крім тих, що притаманні торгівлі.

Під час формування цього переліку бізнес-процесів враховано особливості діяльності підприємств торговельної галузі, тенденції її розвитку, характерні риси організації та обліку, систему відносин з постачальниками та споживачами. Кожен з запропонованих бізнес-процесів орієнтовано на вирішення низки завдань, які ставляться торговельним підприємством у сфері організації управління, кадровій політиці, взаємовідносин зі споживачами та постачальниками, оптимізації технологічних процесів і маркетинговій діяльності.

Для реалізації завдань дослідження запропоновано структурно-логічну схему впровадження процесного менеджменту на торговельних підприємствах СК (рис. 2), у межах якої визначено, що реалізація комплексу функцій управління (планування,

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ

організація, мотивація та контроль) і інтеграції (комунікація, регулювання, координація) з метою формування інформаційно-комунікативних і координаційно-регулюючих механізмів управління сприятиме поліпшенню якості управлінських рішень,

трансформації вхідних параметрів на результат, оптимальному використанню ресурсів і забезпеченню досягненню стратегічних і операційних цілей підприємства.

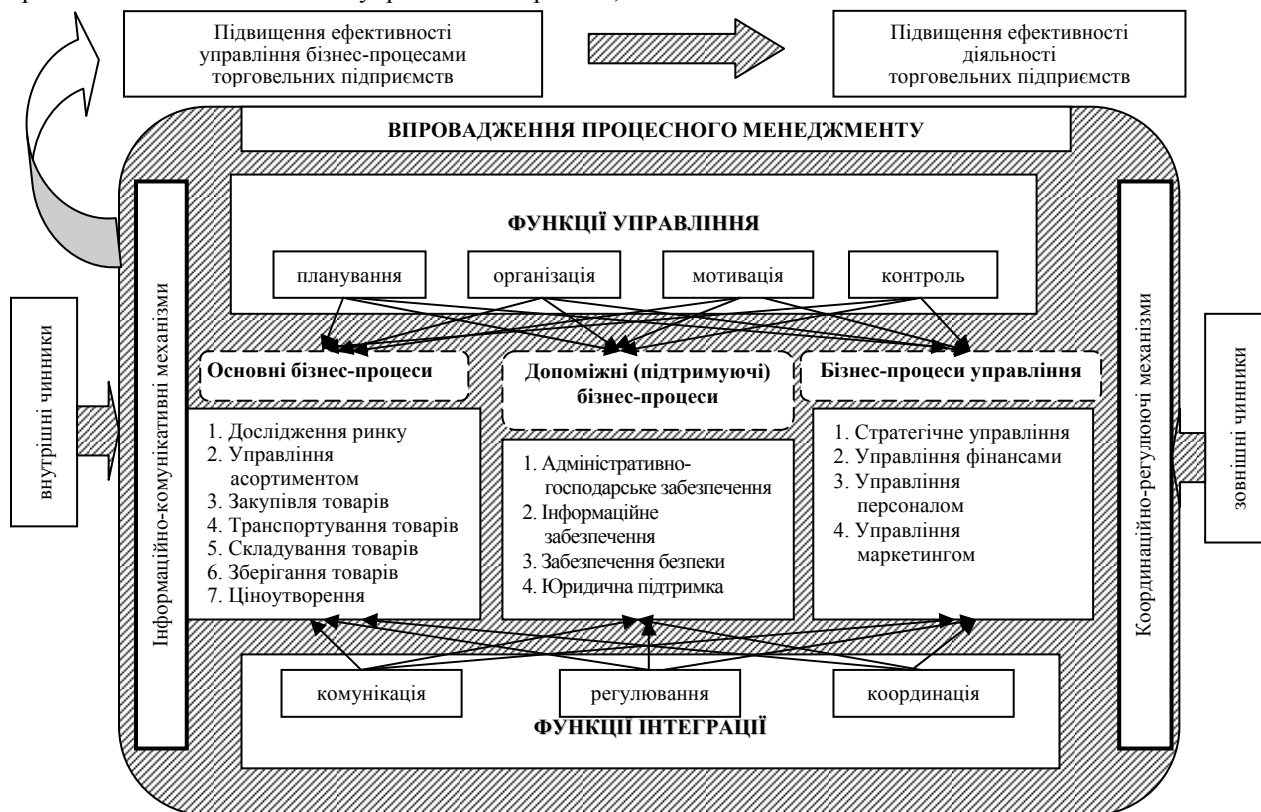


Рис. 2. Структурно-логічна схема впровадження процесного менеджменту на торговельних підприємствах СК

Авторська розробка.

Впровадження процесного менеджменту ґрунтується на синергічному поєднанні бізнес-процесів торговельних підприємств (основних, допоміжних, управлінських) і функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль), що дозволяє як визначити дієві механізми управління бізнес-процесами торговельних підприємств, так і підвищити якість управлінських рішень і ефективність діяльності торговельних підприємств.

На хід впровадження процесного менеджменту у торговельних підприємствах споживчої кооперації в умовах ринкової економіки України впливає низка чинників.

Так, на цей процес суттєво впливає ситуація в економіці держави. При цьому слід враховувати, в якому стані знаходиться економіка країни: зростання, стагнації, спаду, стабілізації. Особливий вплив мають інфляційні процеси та режим обмінного курсу національної валюти.

Впровадження процесного менеджменту на торговельних підприємствах споживчої кооперації повинно відображати динаміку національних господарських процесів. Цим цілям повинна відповідати також і методологія прийняття управлінських рішень щодо його впровадження, оскільки вирішення соціально-економічних проблем передбачає багатоваріантність і багатокроковість, тобто рішення в динаміці, шляхом якнайбільшої кількості ітерацій. Це пов'язано з необхідністю на

кожному етапі якнайкраще розпорядитися тим, чим володіємо зараз, щоб у майбутньому мати більше і також розпорядитися ним якнайкраще. Реалізація такого підходу потребує постійного моніторингу та корегування економічного розвитку, безперервності в стратегічному управлінні споживчої кооперації.

Одним з пріоритетних чинників впливу на впровадження процесного менеджменту на торговельних підприємствах споживчої кооперації є процес здійснення інституційних перетворень. Адже саме глибока інституціональна трансформація забезпечує створення нового формату національної економіки та нових інституцій суспільного розвитку, а також закладає важливі підвалини сталого економічного розвитку у тривалій перспективі.

Висновки. Дослідження науково-прикладних проблем процесного менеджменту на торговельних підприємствах споживчої кооперації у частині визначення особливостей його впровадження, що ґрунтується на синергічному поєднанні бізнес-процесів цих підприємств (основних, допоміжних, управлінських) і функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль), що дозволяє визначити дієві механізми управління бізнес-процесами торговельних підприємств, підвищити якість управлінських рішень і ефективність діяльності торговельних підприємств.

Водночас перевагою процесного менеджменту є його спрямованість на кінцеві результати ефективної

діяльності у межах кожного окремого бізнес-процесу й ефективне забезпечення підприємством задоволення потреб споживачів. Впровадження процесного менеджменту – основне управлінське завдання, вирішення якого сприяє визначенню механізмів реалізації бізнес-процесів, що забезпечують оптимізацію тривалості циклу постачання та продажу товарів і надання якісних торговельних послуг, що підвищить ефективність управління та діяльності підприємств торгівлі.

Список використаних джерел

1. Сторожук В. П. Управління підприємствами споживчої кооперації на засадах функціонального підходу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Донець. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2006. 23 с.
2. Мізюк Б. М. Ситуаційний підхід до стратегічного управління підприємств споживчої кооперації України. *Торгівля, комерція, підприємництво*: зб. наук. пр. 2001. Вип. 1. С. 204-209.
3. Макухіна Н. О. Управління комерційною діяльністю торговельних підприємств на основі вдосконалення інформаційного забезпечення: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львів. комерц. акад. Львів, 2008. 20 с.
4. Рибалко Л. А. Формування системи управління якістю споживчої кооперації України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Полтав. ун-т споживчої кооп. України. Полтава, 2008. 20 с.
5. Доренская И. Н. Совершенствование бизнес-процессов в розничной торговле организаций потребительской кооперации: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.05 / Белгород. ун-т кооп., економіки і права. Белгород, 2011. 15 с.
6. Гелей Л. О. Управління процесами у роздрібній торгівлі: вимоги до інструментарію підтримки управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2009. № 5. Т. 2. С. 265-268.
7. Репин В. В., Елиферов В. Г. *Процесный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов*. 6-е изд. М.: Стандарты и качество, 2008. 408 с.
8. Андерсен Б. *Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования* / пер. с англ. М.: Стандарты и качество, 2003. 272 с.
9. Альбрехт Н. А. Система корпоративных стандартов: практика разработки и внедрения. Регламентация бизнес-процессов. *Управленческий учет и финансы*. 2007. № 2. С. 144-152.
10. Мізюк Б. М. *Стратегічне управління*: підручник. 2-ге вид., переробл. і доп. Львів: Магнолія плюс, 2006. 392 с.

References

1. Storozhuk, V. P. (2006). *Upravlinnya pidpryyemstvamy spozhyvchoyi kooperatsiyi na zasadakh funktsional'noho pidkhodu* [Management of enterprises of consumer co-operation on the principles of a functional

approach] (Ph.D. in Econ. Thesis, Donetsk State University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky, Ukraine). Donetsk. [in Ukrainian].

2. Miziuk, B. M. (2001). *Sytuatsiynny pidkhid do stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstv spozhyvchoyi kooperatsiyi Ukrainy* [Situational approach to strategic management of consumer cooperatives in Ukraine]. In *Torhivlya, komertsiya, pidpryyemnytstvo* [Trade, commerce, business]: Vol. 1 (pp. 204-209). Lviv: Kooposvita. [in Ukrainian].

3. Makukhina, N. O. (2008). *Upravlinnya komertsiyonoyu diyal'nisty torhovel'nykh pidpryyemstv na osnovi vdoskonalennya informatsiynoho zabezpechennya* [Management of commercial activity of trading enterprises on the basis of improvement of information provision]. (Ph.D. in Econ. Thesis, Lviv commercial academy, Ukraine). Lviv. [in Ukrainian].

4. Rybalko, L. A. (2008). *Formuvannya systemy upravlinnya yakisty spozhyvchoyi kooperatsiyi Ukrainy* [Formation of a quality management system for consumer cooperatives in Ukraine]. (Ph.D. in Econ. Thesis, Poltava University of Consumer Cooperatives of Ukraine, Ukraine). Poltava. [in Ukrainian].

5. Dorenskaya, I. N. (2011). *Sovershenstvovaniye biznes-protsesov v roznichnoy torgovle organizatsiy potrebitel'skoy kooperatsii* [Improving business processes in the retail trade of consumer cooperation organizations]. (Ph.D. in Econ. Thesis, Belgorod University of Cooperation, Economic and Law, Russia). Belgorod. [in Russian].

6. Heley, L. O. (2009). *Upravlinnya protsesamy u rozdribniy torhivli: vymohy do instrumentariyu pidtrymky upravlins'kykh rishen'* [Retail process management: requirements for management support toolkit]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytsky National University: Economics*, 5(2), 265-268. [in Ukrainian].

7. Repin, V. V., & Yelifеров, V. G. (2008). *Protsechnyy podkhod k upravleniyu. Modelirovaniye biznes-protsesov* [Process approach to management. Business process modeling]. 6th ed. Moscow: Standards and quality. [in Russian].

8. Andersen, B. (2003). *Biznes-protsesty. Instrumenty sovershenstvovaniya* [Business processes. Improvement tools]. Translated from English. Moscow: Standards and Quality. [in Russian].

9. Albrekht, N. A. (2007). *Sistema korporativnykh standartov: praktika razrabotki i vnedreniya. Reglamentatsiya biznes-protsesov* [The system of corporate standards: the practice of development and implementation. Regulation of business processes]. *Upravlencheskiy uchet i finansy – Management Accounting and Finance*, 2, 144-152. [in Russian].

10. Miziuk, B. M. (2006). *Stratehichne upravlinnya* [Strategic management]: Textbook. 2nd ed. Lviv: Magnolia plus. [in Ukrainian].

Надійшло 03.06.2019 р.