

відхилення, що перевищують певний ліміт, встановлений керівництвом підприємства (наприклад $\pm 3\%$).

Список літератури

1. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль, 1997. – 146 с.
2. Фільштейн Л.М. Малі виробничі структури: кадрове забезпечення // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 9. – Кіровоград: КНТУ, 2006. – 384 с.
3. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3. – С. 117 – 123.

О. Сторожук, О. Заярнюк

Контроллинг как инструмент управления предприятием

Статья посвящена исследованию роли контроллинга в системе управления предприятием. Предлагаются пути улучшения работы предприятия дорожно-строительной отрасли на основании информации об отклонениях от норм.

O. Storozhuk, O. Zajarnuk

Kontrolling as an instrument of management an enterprise

The article is devoted research of control the system by an enterprise role. The ways of road-building industry enterprise work improvement are offered. The ways of improvement are basis of information about deviations from norms.

Одержано 20.10.10

УДК 334.735:65.018

Л.А. Рибалко-Рак, доц., канд. екон. наук, В.А. Панченко, доц., канд., екон. наук
Полтавський університет економіки і торгівлі

Напрями ідентифікації процесів при формуванні процесної моделі управління у торгівлі споживчої кооперації

Впровадження процесного підходу до управління та побудова системи управління якістю гарантує чітко визначений порядок та відповідальність за розробку, узгодження та затвердження управлінських рішень. Процесний підхід дозволяє оптимізувати систему корпоративного управління, зробити її прозорою для керівництва і такою, що здатна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. У статті досліджено напрями визначення процесів торговельної галузі системи споживчої кооперації, запропоновано структуру Карти процесів для Центральної спілки споживчих товариств, обласних споживспілок, районних споживспілок у торговельній галузі.

процесний підхід, система управління якістю, управлінські рішення

Основою ефективності системи управління якістю (СУЯ) є скоординованість, сумісність її складових процесів і визначеність зв'язків між ними, а також їх подальша оцінка. Це можливо пояснити тим, що саме управління процесами, а не проектами, продукцією, структурними підрозділами, є запорукою стратегічного успіху суб'єктів

господарювання. В цьому аспекті саме стандарти ISO виступили в ролі каталізатора розвитку методик процесного управління.

В ринкових умовах діяльності організацій та підприємств споживчої кооперації актуальним питанням управління надається значна увага, зокрема у наукових доробках вітчизняних і зарубіжних теоретиків та практиків кооперативної ідеї, серед них такі: В. Апопій, С. Бабенко, В. Блістер, В. Галюк, В. Геєць, С. Гелей, Я. Гончарук, В. Левицький, І. Маркіна, П. Саблук, О. Фрідман, Ф. Хміль, А. Чухно та інші науковці.

Огляд інформаційних джерел із названої проблеми відобразив практичне значення і не вирішеність питання вдосконалення управління якістю в ринкових умовах функціонування системи споживчої кооперації за рахунок впровадження процесного підходу до управління.

Системний підхід до встановлення, визначення взаємодії і управління процесами можна розглядати як підхід до управління на основі процесів. За даного підходу акценти зводяться до сукупності процесів, а не до результатів, які в свою чергу розглядаються як залежні змінні, які зумовлюються процесом. Процесне управління передбачає створення результатів системою процесів, і, відповідно, роботу з причинами, а не з їх наслідками.

Постановка проблеми. Мета поданого дослідження полягає у встановленні напрямів визначення процесів при формуванні процесної моделі торгівлі споживчої кооперації, і відповідно досягається виконанням таких завдань: дослідження переліку процесів управління в торгівлі споживчої кооперації, створення структури Карти процесів. Дослідження ґрунтується на діалектичному методі наукового пізнання, застосуванні системного підходу, методів наукової абстракції, логічного аналізу, теоретичного узагальнення.

Результати досліджень. Упровадження процесного управління як складового елемента формування СУЯ в організації і підприємства торгівлі споживчої кооперації передбачає впровадження таких заходів: встановлення процесів, необхідних для функціонування СУЯ, їх послідовності та взаємозв'язку, визначення критеріїв їх оцінки, ресурсне забезпечення реалізації процесів, їх моніторингу, систематичний аналіз процесів, виконання планованих заходів щодо забезпечення результативності процесів, їх постійне поліпшення.

Організації, підприємства торгівлі споживчої кооперації досить успішно функціонують, займають певну нішу на ринках, що свідчить про достатню результативність і ефективність цих процесів. Але для отримання гарантій рентабельного функціонування в стратегічній перспективі пропонуємо розглянути елементи вдосконалення процесного підходу в галузі торгівлі більш детально. При цьому торгівлю необхідно розглядати як складну систему з притаманними їй ознаками: наявність множинних елементів, тобто об'єктів, які в межах системи спроможні виконувати функції, підпорядковані загальній меті; існування стійких і цілеспрямованих взаємозв'язків між елементами; цілісний характер системи за рахунок об'єднання та взаємодії внутрішніх елементів.

Процеси СУЯ організацій і підприємств торгівлі споживчої кооперації доцільно розподілити на наступні взаємопов'язані групи (рис. 1): базисні процеси, що орієнтовані на задоволення потреб споживачів, їх безпосереднім результатом є надання торговельних послуг; забезпечувальні процеси, що обслуговують діяльність базисних процесів, їх результатом є створення необхідних умов для здійснення базисних процесів; процеси менеджменту на основі якості, орієнтовані на виконання управлінських функцій, їх результат – підвищення результативності й ефективності базисних і забезпечувальних процесів, їх постійний розвиток і вдосконалення.

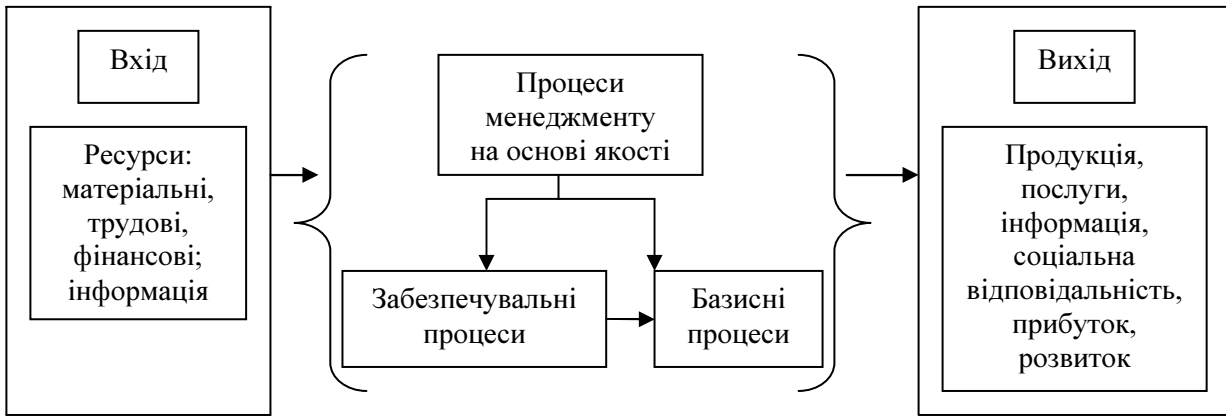


Рисунок 1 - Взаємозв'язок процесів

Запропонований підхід за своєю економічною сутністю не суперечить стандартам серії ISO, і водночас є більш адаптованим для сприйняття і розуміння суб'єктом впровадження, та відображає концептуальну основу процесної системи – тотальну якість. Відповідно до названих груп та виходячи зі стратегії споживчої кооперації, пропонуємо застосовувати для встановлення процесів у галузі торгівлі споживчої кооперації класифікацію, наведену в таблиці 1.

Таблиця 1 - Класифікація процесів галузі торгівлі споживчої кооперації

Групи процесів	№ пункту ДСТУ ISO	Перелік процесів групи
Базисні процеси	7.	Реалізація продукту і/або послуги
	7.2.	Процеси, що стосуються зацікавлених сторін
	7.2.1.	Визначення вимог, потреб і очікувань щодо продукту і/або послуги
	7.2.2.	Аналіз вимог щодо продукту і/або послуги
	7.2.3.	Комунікація з замовником
	7.3.	Проектування і розробка
	7.3.1.	Планування проектування і розробки
	7.3.2.	Вхідні дані для проектування і розробки
	7.3.3.	Вихідні дані проектування і розробки
	7.3.4.	Аналіз проекту і розробки
	7.3.5.	Перевірка проекту і розробки
	7.3.6.	Затвердження проекту і розробки
	7.3.7.	Управління змінами у проекті та розробці
	7.3.8.	Кінцевий продукт і/або послуга
	7.3.9.	Проектування і розробка процесів
	7.4.	Закупівлі
	7.4.1.1.	Ідентифікація необхідності
	7.4.1.2.	Специфікація
	7.4.1.3.	Оцінка постачальників
	7.4.2.	Інформація про закупівлі
	7.4.3.	Перевірка закупленого продукту і/або послуги
	7.5.	Реалізація продукту і/або надання послуг
	7.5.1.	Управління реалізацією продукту і/або наданням послуги
	7.5.2.	Затвердження процесів реалізація продукту і/або надання послуги
	7.5.3.	Власність замовника
	7.5.4.	Обертання, пакування, збереження, консервація і постачання

Забезпечувальні процеси	7.5.5.	Затвердження процесів
	7.5.6.	Послуги після здійснення поставок
	7.6	Управління засобами моніторингу та вимірювальної техніки
	4.	Настанова системи менеджменту якості
	4.1.	Застосування принципів менеджменту якості
	4.2.	Вимоги до документації
	4.2.2.	Настанова з якості
	4.2.3.	Управління документацією
	4.2.4.	Управління протоколами
	4.3.	Оцінка досягнень організації в поліпшенні діяльності
	6.	Управління ресурсами
	6.1.	Забезпечення ресурсами
	6.2.	Люди
	6.2.1.	Залучення людей
	6.2.2.	Уміння (компетенція) і навчання
	6.3.	Інформація
	6.4.	Інфраструктура
	6.5.	Робоче середовище
	6.6.	Постачальники і партнерство
6.7.	Природні ресурси	
6.8.	Фінанси	
Процеси менеджменту на основі якості	5.	Відповідальність керівництва
	5.1.	Зобов'язання керівництва
	5.2.	Потреби й очікування зацікавленої сторони
	5.2.2.	Розподіл замовників і кінцевих користувачів на ринку
	5.2.3.	Люди в організації
	5.2.4.	Власники і/або інвестори
	5.2.5.	Постачальники та партнери
	5.2.6.	Суспільство
	5.3.	Юридичні вимоги
	5.4.	Політика
	5.5.	Планування
	5.5.1.	Цілі
	5.5.2.	Планування якості
	5.6.	Відповідальність, повноваження, інформування
	5.6.2.	Відповідальність і повноваження
	5.6.3.	Представник керівництва
	5.6.4.	Передача інформації
	5.6.5.	Документація і звітність
	8.	Вимірювання, аналіз і поліпшення
	8.2.	Вимірювання і моніторинг
	8.2.1.	Вимірювання і моніторинг роботи системи
	8.2.1.1.	Вимірювання задоволення замовника
	8.2.1.2.	Внутрішній аудит
	8.2.1.3.	Фінансові підходи
	8.2.1.4.	Самооцінка
	8.2.2.	Вимірювання і моніторинг процесів
	8.2.3.	Вимірювання і моніторинг продукту і/або послуги
	8.2.4.	Вимірювання задоволеності інших зацікавлених сторін
	8.2.4.1	Люди
	8.2.4.2	Власники
	8.2.4.3	Постачальники
	8.2.4.4	Суспільство
	8.3.	Управління невідповідною продукцією

	8.4	Аналіз даних для поліпшення
	8.5	Поліпшення
	8.5.2	Коригувальні дії
	8.5.3	Попереджувальні дії
	8.5.4	Поліпшення процесу

Визначення бізнес-процесів галузі торгівлі споживчої кооперації передбачає чітке визначення структури управління організаціями, підприємствами й основних функцій. Особливого значення набуває проблема визначення і опису торгово-технологічних процесів торгівлі споживчої кооперації, що направлені на своєчасне доведення товарів, визначених попитом, до покупців (оптових, роздрібних) при мінімальних витратах ресурсів. Торгово-технологічні процеси можуть бути представлені як базисними процесами, наприклад, у роздрібній торгівлі – організація потоків покупців у торговельному залі, організація розрахунків з покупцями, в оптовій торгівлі – приймання, зберігання, комплектування, відпуск оптових партій товарів покупцям, так і забезпечувальними процесами, наприклад, у роздрібній торгівлі – приймання товарів від постачальників, забезпечення умов зберігання товарів, підготовка товарів до продажу, в оптовій торгівлі – розпаковування, пакування, фасування й інші операції із доробки товарів.

Особливу увагу при встановленні торгово-технологічних процесів, зокрема в роздрібній торгівлі, слід звернути на процеси та стандарти обслуговування споживачів, правильне визначення, розроблення і реалізація яких сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємств і організацій торгівлі споживчої кооперації. Стандарти обслуговування споживачів повинні розглядатися суб'єктом управління споживчої кооперації як конкурентна перевага, яка дозволить ідентифікувати об'єкти торгівлі в конкурентному середовищі функціонування. З метою підвищення ефективності СУЯ варто задокументувати обов'язкові правила для персоналу об'єктів торгівлі споживчої кооперації із процесу торговельного обслуговування в типових ситуаціях: зустріч/прощання зі споживачем, спілкування по телефону, зовнішній вигляд персоналу, поведінка персоналу в торговельному залі, процес продажу (встановлення контакту зі споживачем, виявлення потреб і мотивів покупки, демонстрація, примірка покупки, аргументація запропонованих варіантів, робота з запереченнями, завершення покупки), вихід споживача без покупки, наплив споживачів (масовий продаж), робота з поверненнями товару.

Концентрація всіх зусиль щодо вдосконалення діяльності підприємств, організацій торгівлі споживчої кооперації на конкретних процесах повинна стати наслідком упровадження процесної моделі, яка формується з безлічі процесів, учасниками яких є структурні підрозділи та посадові особи конкретної організаційної структури. Відповідно до вимог ДСТУ ISO, кожний із процесів необхідно розглядати як систему, що здійснюється шляхом визначення і вимірювання входів і результатів процесу, встановлення споживачів, ідентифікації їх вимог, оцінки задоволеності результатами процесу, встановлення взаємодії певного процесу з іншими процесами, визначення повноважень, прав і відповідальності за управління процесом, обґрунтування ресурсного забезпечення процесу.

Модель СУЯ, в основу якої покладено процеси (рис. 2), ілюструє зв'язки між процесами, відображає роль зацікавлених сторін у визначенні вимог, підтверджує необхідність оцінки інформації, пов'язаної із сприйняттям замовником рівня виконання його вимог, для моніторингу задоволеності, але не деталізує процеси.

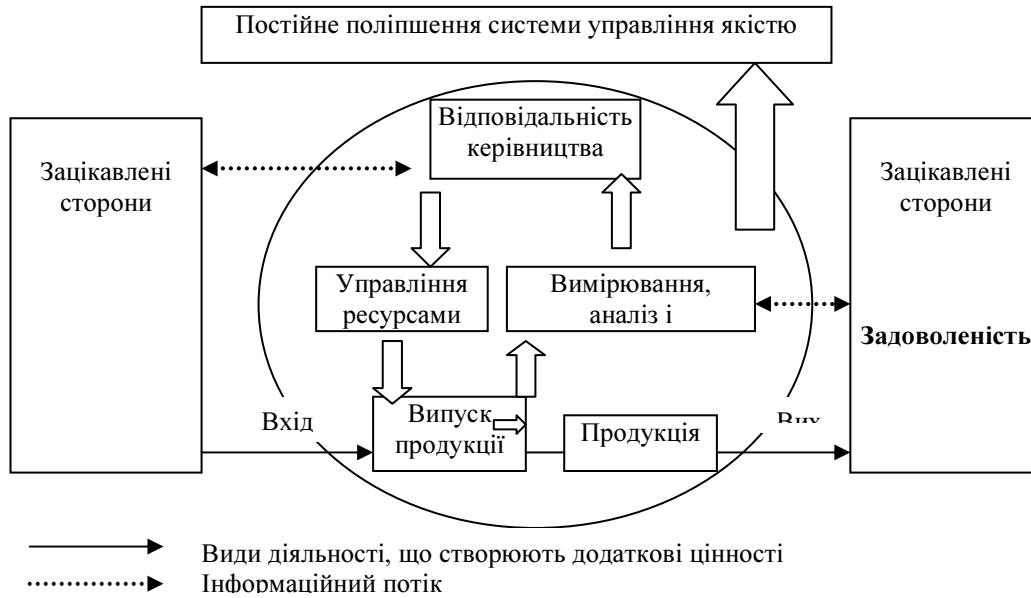


Рисунок 2 - Модель СУЯ на основі процесного підходу [3]

Виконання вимоги стандарту, щодо забезпечення керованості всіх процесів при формуванні СУЯ, пропонуємо забезпечити за рахунок розроблення Карти процесів СУЯ у торгівлі, яка створить можливість для підвищення ефективності управління процесами галузі торгівлі, за рахунок встановлення їх взаємопов'язаної мережі за наступною схемою (рис. 3).

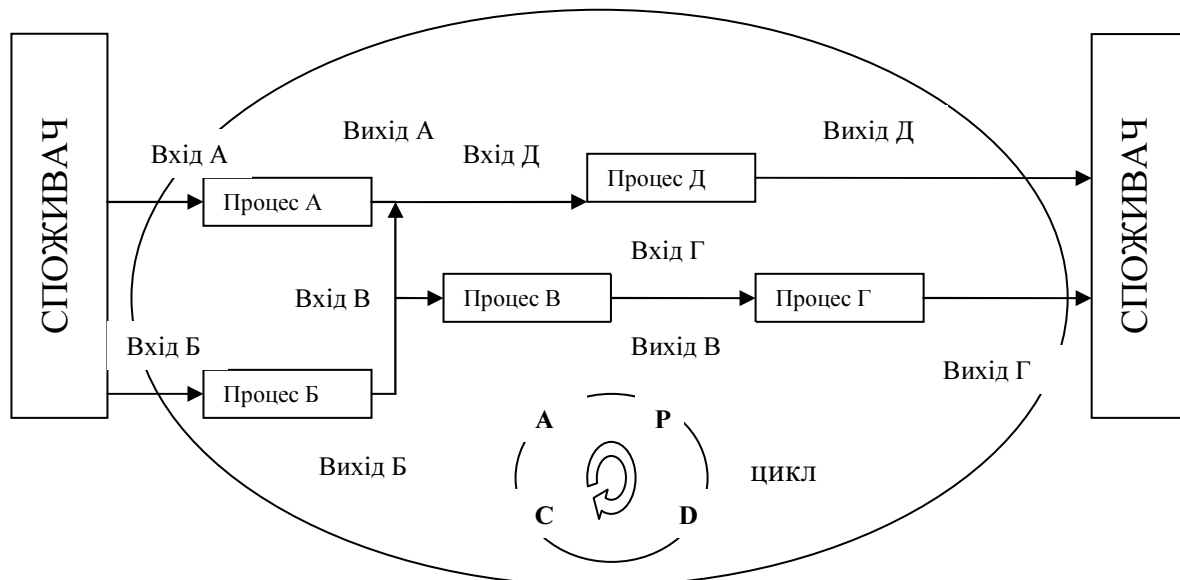


Рисунок 3 - Схема мережі взаємопов'язаних процесів

Складові елементи формування Карти процесів СУЯ у Центральній спілці споживчих товариств (ЦССТ), обласних споживспілках (ОСС), районних споживспілках (РСС) у торговельній галузі, рекомендації по формуванню та документаційний вихід наведено у таблиці 2.

Таблиця 2 - Формування Карти процесів СУЯ ЦССТ, ОСС, РСС у торговельній галузі

Складові елементи	Рекомендації по формуванню	Документаційний вихід
1. Ідентифікатор та найменування процесів ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі	Встановити, які процеси необхідні для СУЯ у сфері її поширення, виокремити зовнішні та внутрішні процеси ЦССТ, ОСС, РСС	Перелік процесів СУЯ: базисних, забезпечувальних, процесів менеджменту на основі якості; Схема організаційної структури СУЯ
2. Призначення і мета кожного процесу ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі	Визначити необхідність кожного процесу	Схема ранжування процесів ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі
3. Власники процесів ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі	Призначити власників усіх процесів, які будуть нести відповідальність за розробку, функціонування і результати процесів	Матриця розподілу відповідальності, повноважень і взаємодії
4. Учасники процесів ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі	Визначити всіх учасників процесів – виконавців робіт у межах процесів	Матриця розподілу відповідальності, повноважень і взаємодії
5. Процес – споживач	Визначити споживачів (внутрішніх, зовнішніх) кожного процесу, дослідити їх вимоги	Перелік споживачів процесів, їх вимоги
6. Межі процесів ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі	Відслідковувати повну послідовність виконання кожного процесу: точки виникнення, закінчення, взаємодії з іншими процесами	Схема мережі процесів; Текстовий опис мережі процесів; Опис порядку і правил взаємодії власників процесів при документуванні процесів
7. Засоби реалізації процесів ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі – ресурси та управлінські впливи	Встановити потребу в ресурсах – матеріальних і нематеріальних компонентах, необхідних для досягнення цілей процесів; встановити канали комунікації, які визначають, регулюють чи впливають на процеси; визначити зовнішні і внутрішні джерела інформації про процеси; встановити зворотний зв'язок зі споживачем	Перелік засобів реалізації процесів
8. Входи і виходи процесів ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі	Встановити входи (надходження ресурсів необхідних для проходження процесів) і виходи (результат виконання процесів)	Перелік ресурсів; Перелік результатів
9. Етапи процесів ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі	У разі доцільності визначити складові частини процесів, що характеризуються проміжним результатом	Перелік підпроцесів СУЯ
10. Модель кожного процесу ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі	Здійснити опис процесів (у графічному, табличному, текстовому вигляді), який із необхідним ступенем наближення відображає дійсний процес	Модель кожного процесу
11. Нормативні документи, що	Визначити потребу в документуванні процесів	Перелік нормативних документів

регулюють процеси ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі		
12. Документи на вході процесів ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі	Встановити перелік документів на вході по кожному процесу	Перелік документів на вході
13. Документи на виході процесів ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі	Встановити перелік документів на виході по кожному процесу	Перелік документів на виході
14. Записи по процесах ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі	Чітко фіксувати зумовлені процесами записи	Бланки записів по процесах
15. Критерії оцінки ефективності процесів ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі	Обрати методи збору даних; визначити характеристики процесів, що впливають на їх результат; встановити критерії для моніторингу, менеджменту й аналізу	Перелік процесів СУЯ, результативність яких підлягає обов'язковій оцінці; Склад критеріїв і методів оцінки результативності процесів
16. Кількісні показники оцінки ефективності процесів ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі	Визначити кількісні показники оцінки ефективності процесів	Склад критеріїв і періодичність оцінки процесів; Інструкція з застосування статистичних методів
17. Способи вимірювання показників процесів ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі	Визначити вимоги до моніторингу стану процесів	Перелік процесів, що підлягають поліпшенню; Аналіз причин невідповідностей
18. Заходи поліпшення процесів ЦССТ, ОСС, РСС у галузі торгівлі	Визначити напрямки поліпшення процесів; встановити необхідність у коригувальних, попереджуючих діях; відслідковувати виконання цих дій; визначити їх результативність	Програма заходів (план)

За допомогою розробленої структури Карти процесів можливо здійснити оцінку процесів у СУЯ на основі системного підходу, що в свою чергу дасть змогу детально розглянути всі аспекти даного процесу за такими ключовими напрямками (табл. 3).

Таблиця 3 - Системний підхід до оцінки процесів галузі торгівлі споживчої кооперації

Елементи оцінки	Напрямок оцінки
Функціональний	Важливість процесу, його місце і відношення до інших процесів, порядок їх взаємодії, набір задач і функцій, необхідних для виконання процесу
Морфологічний	Побудова процесу, його елементи, зв'язки і структура, критичні точки у межах процесу
Інформаційний	Обсяги вхідної і вихідної інформації, обробка інформації, способи передачі інформації, основні напрямки інформаційних потоків, кількісні і якісні характеристики інформації у межах процесу

При формуванні мережі процесів важливо розглядати діяльність галузі торгівлі споживчої кооперації як цілісну систему у вигляді сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих процесів, при цьому рівень деталізації не має вирішального значення і може

бути встановлений суб'єктивно. Разом з тим важливо вказати підрозділи та посади, які беруть участь у кожному з процесів і відповідають за виконання конкретних дій, і які в подальшому повинні виявляти існуючі або потенційні проблеми на основі критичного аналізу та визначати глибинні причини їх виникнення.

Створена на основі Карти, мережа процесів повинна забезпечити прозорість загальної організаційної структури підприємств, організацій торгівлі споживчої кооперації через встановлення чітких меж процесів, їх взаємозв'язку в системі, відповідальних за результативність і ефективність кожного процесу. Вказану вимогу в процесі практичної реалізації можливо досягти лише за рахунок віднесення кожного з процесів до конкретного структурного елементу організаційної структури – функціонального підрозділу (рис. 4).

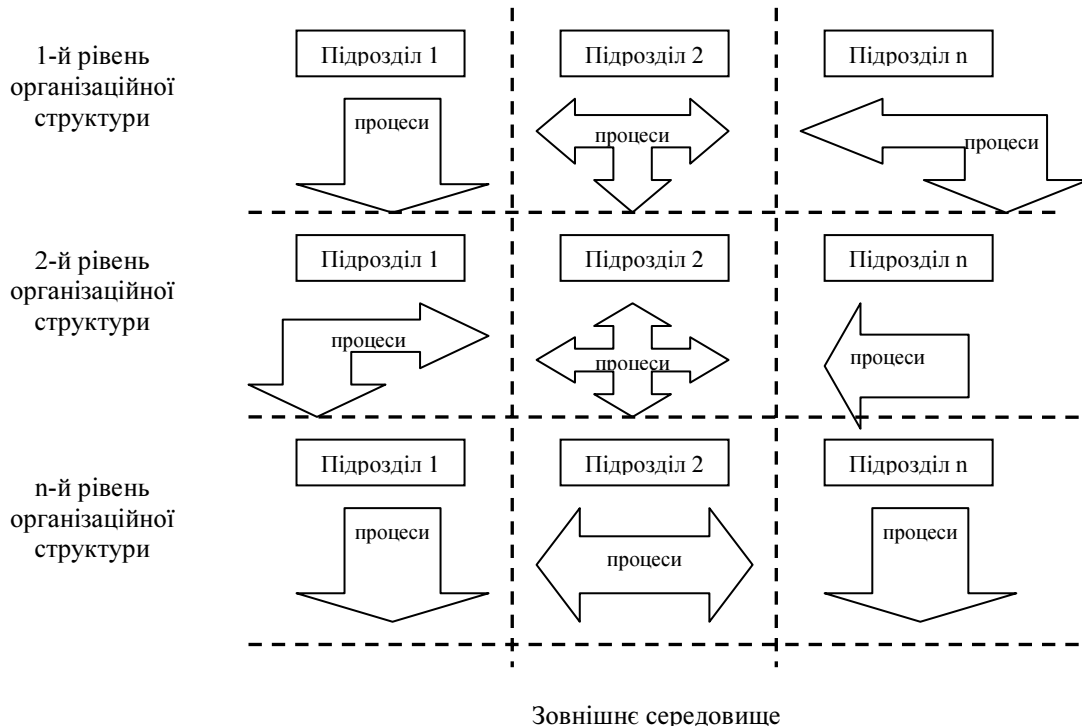


Рисунок 4 - Схема закріплення процесів за функціональними підрозділами

Висновки. Одним із напрямів господарської діяльності системи споживчої кооперації є закупівля, збереження, реалізація товарів і послуг із метою задоволення потреб споживачів, тому необхідно забезпечити подальший розвиток кооперативної торгівлі, підвищити її конкурентоспроможність за рахунок удосконалення процесу управління якістю на основі процесного підходу, що стане напрямом подальших наукових розвідок даного дослідження.

Список літератури

1. ДСТУ ISO 19011-2003. Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління. – К.: Держспоживстандарт України, 2004. – 25 с.
2. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держстандарт України, 2001. – 27 с.
3. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. – К.: Держстандарт України, 2001. – 23 с.
4. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. – К.: Держстандарт України, 2001. – 44 с.

Л.Рыбалко-Рак, В.Панченко

Направление идентификации процессов при формировании процессной модели управления в торговле потребительской кооперации

Внедрение процессного подхода к управлению и построение системы управления качеством гарантирует четко определенный порядок и ответственность за разработку, согласование и утверждение управленческих решений. Процессный подход позволяет оптимизировать систему корпоративного управления, сделать ее прозрачной для руководства и такой, которая способна быстро реагировать на изменения внешней среды. В статье исследованы направления определения процессов торговой отрасли системы потребительской кооперации, предложена структура Карты процессов для Центрального союза потребительских обществ, областных потребсоюзов, районных потребсоюзов, в торговой отрасли.

L.Rybalko-Rak, V.Panchenko

The direction of identification of the processes in forming of the process's of management in the trade of consumer cooperation

Introduction of the processing going near a management and construction of control the system by quality is guaranteed by expressly set procedure and responsibility for development, concordance and claim of administrative decisions. Processing approach allows to optimize the system of corporate management, do its transparent for guidance and such, which is sensitive on the changes of external environment. Directions of determination of processes of auction industry of the system of consumer co-operation are probed in the article, the structure of Map of processes is offered for the Central union of consumer societies, regional consumer societies, district consumer societies, in auction industry.

Одержано 04.11.10

УДК 65.01:334.735:339.37

В.А. Панченко, доц., канд., екон. наук, О.В. Михайлов, асп.

Полтавський університет економіки і торгівлі

Моніторинг якості торгівельного обслуговування: теоретичні та практичні підходи

Питання моніторингу рівня торгівельного обслуговування у сфері надання послуг є важливим та складним через притаманні торгівлі особливості обслуговування. Моніторинг управління якістю торгівельного обслуговування в організаціях і на підприємствах системи споживчої кооперації дозволить отримати інформацію, необхідну для досягнення максимального соціально-економічного ефекту від наявності задоволених і лояльних споживачів. Автором розглянуто основні підходи на яких ґрунтується оцінка управління якістю торгівельного обслуговування споживачів, представлені результати дослідження щодо вимірювання якості торгівельного обслуговування на підприємствах системи споживчої кооперації.
якість торгівельного обслуговування, моніторинг рівня торгівельного обслуговування, підходи до вимірювання якості торгівельного обслуговування

Проблема підвищення рівня якості торговельного обслуговування є важливим завданням, вирішення якого забезпечує економічний розвиток вітчизняних організацій, підприємств та зростання соціального розвитку і рівня життя населення. Для досягнення максимуму лояльності споживачів і забезпечення соціально-економічної місії системи споживчої кооперації триває довгий період роботи по задоволенню вимог споживачів. Для забезпечення конкурентоспроможності та існування в умовах конкурентної боротьби