

## ЛІТЕРАТУРА

1. Сучасний стан розвитку підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Назва з екрана.
2. Архипов В. В. Організація ресторанного господарства / В. В. Архипов, Т. В. Іваннікова, А. В. Архіпова : навч. посіб. – К. : ІНКОС, Центр навч. л-ри, 2007. – 382 с.
3. Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємництва : навч. посіб. / А. М. Виноградська. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 778 с.
4. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 346 с.
5. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту : навч. посіб. / Х. Й. Роглев. – К. : Кондор, 2005. – 405 с.
6. Сало Я. М. Організація обслуговування населення на підприємствах харчування. Ресторанна справа / Я. М. Сало. – Львів : Афіша, 2005. – 333 с.
7. Ткаченко Т. І. Управління суб'єктами туристичного бізнесу в умовах сталого розвитку : дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 / Ткаченко Т. І. ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2006. – 557 с.
8. Яременко С. С. Дослідження вподобань споживачів на ринку ресторанних послуг / С. С. Яременко, А. Г. Кірова, А. П. Міщенко // Європейський вектор економічного розвитку. – 2012. – № 1 (12). – С. 228–239.
9. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Яшина – Режим доступу : [http://tourlib.net/statti\\_ukr/yashyna.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/yashyna.htm). – Назва з екрана.
10. Внутрішня торгівля та товарні ринки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dneprstat.gov.ua/statinfo/sr/sr5.htm>. – Назва з екрана.
11. Комерційна логістика: аспекти теорії та практики / Л. А. Гончар, В. Г. М'ячин, В. М. Мазур, Л. Д. Титаренко. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2010. – 188 с.
12. Ансофф И. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / И. Ансофф. – Режим доступа : <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182>. – Название с экрана.

УДК 339.3.658.87

## РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ

М. В. Алябьева, доктор экономических наук

В современных условиях в розничной торговле наблюдается чрезвычайно высокая подвижность внешней среды, что объясняется жесткой конкуренцией на рынке товаров и услуг, быстрым ростом торговых сетей, кризисными явлениями в экономике, наличием развитой инфраструктуры средств коммуникации и транспортировки. Внешняя и внутренняя маркетинговая среда характеризует факторы и силы, которые влияют на возможности

предприятия устанавливать и поддерживать успешное сотрудничество с потребителями. Она постоянно преподносит организации то новые угрозы, то новые возможности. Поэтому каждой организации жизненно важно постоянно отслеживать происходящие изменения в маркетинговой среде и своевременно адаптироваться к ним. В этой связи организации потребительской кооперации могут эффективно функционировать лишь в случае изменения

вектора управления их деятельностью с функционального подхода на процессный подход. Для этого необходима модификация управления системой, нацеленная на совершенствование основных и вспомогательных бизнес-процессов путем создания соответствующего инструментария управления ими.

При этом под инструментарием управления мы понимаем совокупность инструментов (средств) управления, с помощью которых повышается результативность и эффективность бизнес-процессов в розничной торговле. Инструменты управления бизнес-процессами можно трактовать как «орудия для работы»,

где под работой понимается комплекс мер, направленных на улучшение и совершенствование основных функциональных и вспомогательных бизнес-процессов, бизнес-процессов управления и соответствующих подпроцессов.

К основным инструментам управления бизнес-процессами, по нашему мнению, можно отнести: бюджетирование, бизнес-инжиниринг, реинжиниринг, контроллинг, информационно-правовое обеспечение, программное обеспечение и автоматизацию, мотивацию персонала, ответственного за бизнес-процессы (рис. 1).

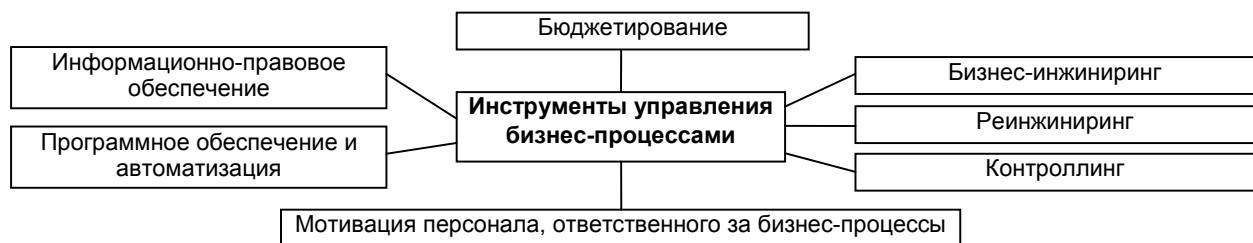


Рис. 1. Основные инструменты управления бизнес-процессами в розничной торговле организаций потребительской кооперации

Что касается таких инструментов управления как бюджетирование, бизнес-инжиниринг, реинжиниринг и контроллинг, то, с одной стороны, их можно назвать бизнес-процессами развития, а с другой – инструментами управления. Эту точку зрения можно обосновать тем, что посредством их выделения как инструментов, можно осуществлять управление другими бизнес-процессами. В то же время их можно представить как самостоятельные бизнес-процессы, представляющие цепочку последовательных действий, обладающие основными характеристиками, присущими для бизнес-процессов: нацеливание на определенный результат, наличие «входов», «выходов», «владельцев процесса», использование для осуществления определенных ресурсов и т. п.

Внедрение бюджетирования несет функцию связующего звена между основными блоками управления (экономикой, учетом, финансами, логистикой и маркетингом) и представляет собой особый инструмент управления, сущность которого можно определить как систему составления бюджетов, текущего

контроля за исполнением принятых бюджетов, учета отклонений фактических показателей от бюджетных и анализа причин существенных отклонений.

Для осуществления процесса бюджетирования на уровне районных потребительских обществ рекомендуется ввести должность финансового аналитика или группы аналитиков, в обязанности которых будет входить исполнение следующих операций: подготовка проекта бюджета совместно с другими службами и специалистами предприятия (бухгалтерами, товароведами, менеджерами и руководителем); сбор информации для проведения анализа; составление оперативной отчетности и отчетности по исполнению бюджета в соответствии с регламентом; передача отчетной информации в финансовый отдел ОПС через глобальную компьютерную сеть Интернет.

На уровне областного союза потребительских обществ процесс бюджетирования должен являться одним из бизнес-процессов, выполняемых финансовым отделом. Основными

обязанностями, которые должны выполнять сотрудники финансового отдела ОПС в области бюджетирования, являются следующие: подготовка сводного проекта бюджета по всем районным потребительским обществам системы ОПС; разработка регламента предоставления отчетности; контроль за исполнением бюджета магазинами соответствующих райпо; контроль за предоставлением оперативной аналитической информации в соответствии с регламентом; принятие оперативных решений, координирующих экономическую и коммерческую деятельность райпо.

Полагаем, что в системе потребительской кооперации бюджетирование наиболее эффективно в крупных областных городах или крупных магазинах (райпо) с относительно стабильным и однородным ассортиментом реализуемых товаров.

При внедрении бюджетирования на средних предприятиях необходимо сопоставить наличие финансовых и кадровых ресурсов с необходимостью внедрения полномасштабной системы бюджетирования. При недостатке ресурсов следует отказаться от внедрения полномасштабной системы бюджетирования и ограничиться ее отдельными элементами. Однако некоторые экономисты [1, 2] считают, что мелкие предприятия нуждаются в бюджетировании в большей степени, нежели крупные. На наш взгляд, внешняя маркетинговая среда мелких предприятий характеризуется скоротечностью изменений и практически невозможностью прогнозирования. Вместе с этим, внутренняя среда небольших предприятий предсказуема и не нуждается в координации деятельности в той степени, в которой это необходимо крупным предприятиям и их многочисленным подразделениям. Таким образом, затраты на внедрение и использование системы бюджетирования на небольших предприятиях велики, а преимущества спорны.

Внедрение бюджетирования в розничной торговле потребительской кооперации позволит улучшить финансовые результаты деятельности организаций, осуществляющих розничную торговлю, посредством управления прибылью и затратами, более рационального распределения и использования ресурсов

как в рамках каждого отдельного бизнес-процесса, так и в рамках системы потребительской кооперации в целом.

Для эффективного управления бизнес-процессами в качестве инструмента управления необходимо также использовать определенные технологии бизнес-инжиниринга.

Национальная экономическая энциклопедия трактует бизнес-инжиниринг (business-engineering) как технологии проектирования/описания бизнеса компании в соответствии со своими целями, использующие пошаговые процедуры и систему обозначений (язык). Эти технологии предусматривают новый способ мышления – взгляд на построение/описание компании и отдельных бизнес-процессов как на инженерную деятельность [3].

По нашему мнению, вся деятельность по управлению и совершенствованию бизнес-процессов должна осуществляться с помощью технологий бизнес-инжиниринга, который должен содержать следующие основные элементы (рис. 2).

Используя отдельные или все элементы бизнес-инжиниринга как инструмента управления, организации розничной торговли могут своевременно, с учетом изменяющихся условий внешней и внутренней среды функционирования, осуществлять управление бизнес-процессами и достигать максимально возможных результатов.

Что касается реинжиниринга бизнес-процессов в розничной торговле организаций потребительской кооперации, то он является техникой революционной оптимизации бизнес-процессов, инструментом управления основными (функциональными), вспомогательными бизнес-процессами, а также бизнес-процессами управления. Под реинжинирингом бизнес-процессов в розничной торговле в общем виде понимается фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы развития [4].

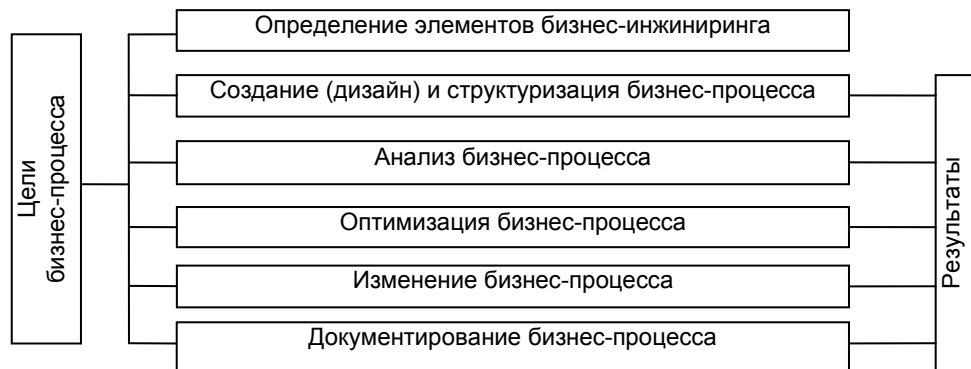


Рис. 2. Элементы бизнес-инжиниринга в розничной торговле организаций потребительской кооперации

Мы выделили причины объективного характера, обуславливающие необходимость внедрения реинжиниринга:

- в организации устарела система управления, она не соответствует реалиям рынка, причем возникающие управленческие проблемы невозможно решить на прежней организационной, технической и технологической основе;
- организация более не хочет мириться с ухудшающимися показателями бизнеса и исчерпала все возможности локального улучшения тех или иных бизнес-процессов.
- организация стремится снизить совокупные издержки за счет оптимизации тех или иных бизнес-процессов с использованием информационных и коммуникационных технологий.

При этом возможность внедрения реинжиниринга должна предусматривать следующие моменты: затраты, связанные с внедрением реинжиниринга бизнес-процессов, будут незначительны; он не будет сопровождаться высвобождением критической массы персонала организации; не затронет коренным образом управленческую структуру организации и сознание менеджеров; даст ощутимые результаты в финансовом, экономическом и социальном аспектах деятельности организации.

Следующим действенным инструментом развития бизнес-процессов в розничной торговле организаций потребительской кооперации является контроллинг.

Элементами контроллинга в розничной торговле, в том числе системы потребительской кооперации, должны являться разработ-

ка внутрифирменного учета и отчетности по реализации основных бизнес-процессов, анализ применения информационных систем для измерения и оценки результативности бизнес-процессов, а также проведение функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов на основе ABC и XYZ анализа.

При этом можно выделить основные факторы, являющиеся основанием для создания системы контроллинга в организации розничной торговли:

- появление новых или изменение имеющихся целей в розничной торговле в сложившихся условиях функционирования;
- ухудшение каких-либо экономических показателей в сравнении с аналогичными организациями в сфере розничной торговли;
- отсутствие согласования целей;
- устаревшие методы планирования, калькуляции и анализа, не удовлетворяющие менеджмент организации;
- отсутствие методик учета и анализа, несоответствие требованиям как основы для отслеживания деятельности и принятия управленческих решений;
- дублирование или отсутствие некоторых функций, наличие конфликтных ситуаций при их выполнении.

При наличии одного или нескольких вышеперечисленных факторов чаще всего имеет место ряд предпосылок внедрения системы контроллинга по основным бизнес-процессам в розничной торговле.

Информационно-правовое обеспечение как инструмент управления бизнес-процессами, представляет собой набор доступности ис-

пользования сети Интернет, информационно-правовых систем: «Гарант», «Консультант» и других.

Наиболее эффективным инструментом внедрения процессного управления в компании выступают информационные системы, а точнее системы класса Business Process Management (BPM). BPM-системы поддерживают специализированные задачи управления «сквозными» процессами (моделирование, внедрение, оперативное управление и администрирование, мониторинг и анализ показателей эффективности), поддерживая взаимодействие людей и информационных систем. Системы данного класса, оперируя понятием бизнес-процесс, автоматизируют сквозную цепочку процесса, проходящего через множество подразделений, что обеспечивает не только автоматизацию процесса, но также сбор и анализ всех необходимых его показателей.

Программное обеспечение в розничной торговле необходимо применять в зависимости от видов бизнес-процессов. Для автоматизации основных бизнес-процессов существуют отраслевые решения (например, автоматизированная система управления ОПТИМУМ, системы диспетчерского управления, системы для оптимизации транспортных решений) или специально разработанные под заказ системы. Вспомогательные же бизнес-процессы практически идентичны во всех организациях (например, бухгалтерский учет, управление производственными мощностями, управление финансами, материально-техническое снабжение, управление персоналом и учет кадров и т. п.), а существующие различия проявляются на нижних уровнях детализации. Такие бизнес-процессы очень хорошо изучены и формализованы. Существует большое количество систем для их автоматизации – от небольших узконаправленных систем (1С-бухгалтерия, БОСС-Кадровик и др.), до комплексных систем класса ERP (SAP/R3, Oracle Applications и др.).

Что касается мотивации персонала, ответственного за бизнес-процессы как инструмента управления ими, то в данном направлении

можно рекомендовать следующие принципы мотивации: система мотивации должна быть ориентирована на конечный результат; носить справедливый характер; быть управляемой и изменяемой; носить как материальный, так и нематериальный характер; она должна иметь элементы демотивации (комплексной системы наказания сотрудников за совершенные проступки во время работы или ненадлежащее выполнение своих должностных обязанностей), причем демотивация должна осуществляться в двух формах – моральной и материальной.

Таким образом, использование вышеуказанного инструментария управления бизнес-процессами в розничной торговле организаций потребительской кооперации позволит более совершенно организовать имеющиеся бизнес-процессы. Именно правильно используемый инструментарий управления такими бизнес-процессами, как «Закупка товаров», «Регулирование товарных запасов», «Реализация товаров» позволит улучшить объемные и качественные показатели деятельности организаций, осуществляющих розничную торговлю, будет способствовать повышению конкурентоспособности и эффективности функционирования системы потребительской кооперации в целом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абрютин М. С. Экономический анализ товарного рынка и торговой деятельности : учеб. пособие / Абрютин М. С. – М. : Дело и Сервис, 2010. – 464 с.
2. Карпов А. Е. Бюджетирование как инструмент управления / Карпов А. Е. – М. : Результат и качество, 2007. – 531 с.
3. Ковалев С. М. Секреты успешных предприятий: бизнес-процессы и организационная структура / Ковалев С. М., Ковалев В. М. – М. : Голос-пресс, 2009. – 520 с.
4. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе : [пер. с англ.] / Хаммер М., Чампи Дж. – С.Пб. : Изд-во С.-Пб. ун-та, 1997. – 332 с.