

ЛІТЕРАТУРА

1. Азрилиян А. Н. Большой экономический словарь / Азрилиян А. Н. – М. : Фонд «Правовая культура», 1994. – 459 с.
2. Вітаїнський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
3. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки : монографія / В. М. Гранатуров, І. Б. Литовченко. С. К. Харічков ; за наук. ред. В. М. Гранатурова. – Одеса : ІПРЕ-ЕД, 2003. – 175 с.
4. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. / Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева, О. В. Сергеева., О. Ф. Веремейчик ; за заг. ред. Донець Л. І. – К. : Центр учбової л-ри, 2012. – 472 с.
5. Дубров А. М. Моделирование рисков ситуаций в экономике и бизнесе / А. М. Дубров. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 224 с.
6. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – 2-ге вид., допов. і перероб. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 220 с. – (Проблеми аналізу).
7. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання / Н. І. Машина. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 188 с.
8. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк [та ін.]. – 5-те вид., перероб. і допов. – К. : КНЕУ, 2005. – 546 с.
9. Сердюкова І. Д. Методи аналізу фінансових ризиків / І. Д. Сердюкова // Бухгалтерський учет. – 1996. – № 6. – С. 54–57.
10. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций / А. С. Шапкин. – [2-е изд.]. – М. : ИТК «Дашков и Ко», 2003. – 544 с.

УДК 334.735:005.4

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

С. В. Філіна

Одним зі стратегічно важливих напрямів зміцнення національної економіки України є розвиток такої галузі як споживча кооперація.

Економічні перетворення, які здійснюються в Україні, висунули перед споживчою кооперацією завдання вибору належних напрямів соціально-економічного розвитку, трансформації системи в національну економіку, відродження демократичних основ діяльності кооперативних організацій і підприємств.

Аналіз попередніх досліджень свідчить, що інститут кооперації дозволяє концентрувати індивідуальні інтереси людей, об'єднаних спільним менталітетом, які представляють їх груповий інтерес. Це створює організаціям споживчої кооперації окремі конкурентні переваги за рахунок залучення пайовиків – ло-

яльних споживачів товарів і послуг. З огляду на це, тема статті є актуальною і своєчасною.

Серед основних досліджень можна виділити результати наукових досліджень таких українських учених, як С. Бабенко, О. Виноградова, В. Власенко, Н. Євстафієва, Н. Макухіна, Б. Мізюк, Л. Рибалко, Ю. Ночовна, С. Семів, В. Сторожук, Л. Фролова, які розкривають способи розв'язання проблем розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації на основі застосування різних наукових підходів менеджменту.

Метою написання статті є аналіз тенденцій загального розвитку системи споживчої кооперації, проведення функціонального аналізу розвитку системи споживчої кооперації, аналіз базових функцій процесного менеджменту

та визначення загрозливих тенденцій системи споживчої кооперації, що стримують розвиток підприємств цієї системи.

Споживча кооперація являє собою багатогалузеву систему, що складається з чотирьох галузей діяльності – торгівлі, ресторанного господарства, промисловості та заготівлі.

Саме ці галузі діяльності у своїй сукупності складають систему споживчої кооперації (далі – ССК) національної економіки в цілому та будь-якого з регіонів України. Якщо проаналізувати динаміку розвитку ССК України, можна зробити висновок про відмінності між розвитком окремих галузей діяльності (табл.).

Таблиця

**Показники розвитку галузей діяльності споживчої кооперації
України за 2007–2011 рр. [4]**

млн грн

Галузь діяльності	Рік			Динаміка, %, 2011 р. до	
	2007	2010	2011	2007	2010
Торгівля	3331,7	4368,1	4963,8	149,0	115,3
Ресторанне господарство	604,7	694,0	714,4	118,1	110,9
Промисловість	502,0	504,4	508,5	101,3	100,8
Заготівля	643,7	752,3	533,3	82,8	70,9

Дані табл. свідчать про те, що останнім часом переважно всі галузі діяльності ССК мають позитивну тенденцію розвитку, крім заготівель; при цьому найбільш високі темпи розвитку характерні для торгівлі і ресторанного господарства, обсяги діяльності яких зростають більш високими темпами. Негативним у діяльності ССК є занепад такої важливої галузі як заготівля, яка на сьогодні не є рентабельною.

Отже, можна дійти висновку, що провідною галуззю діяльності ССК України є торгівля, яка забезпечує 81,5 % прибутку системи загалом, частка якого зростає за проаналізований період. Ця галузь діяльності та її розвиток на цей час забезпечує у значній мірі існування системи в цілому. Також тут звертає на себе увагу різне скорочення ролі промисловості і заготівель у формуванні прибутку ССК.

Проаналізовані тенденції загального розвитку ССК на рівні національної економіки у галузевому та вибірково регіональному розрізах свідчать про нерівномірність протікання цього процесу, з одного боку, та пріоритетність розвитку торгівлі – з іншого.

На основі теоретичних обґрунтувань процесного менеджменту та його значення у розвитку ССК, можна припустити, що така нерівномірність виникає на тлі сприятливого

(несприятливого) протікання процесів управління ресурсами, що має ССК, ефективності реалізації функцій управління цими процесами через властиві базові функції менеджменту. Тобто, якщо розглядати менеджмент у ССК як процесу керівництва розвитком галузей діяльності, заснованого на функціях планування, організації, мотивації та контролю, можна проаналізувати процес перетворення ресурсів на «вході» у систему та отримання кінцевого результату – на «виході». На наш погляд, якщо такий підхід використовувати для аналізу якісних (результатних) показників на рівні окремого підприємства, на основі узагальнення наукових праць М. Хаммера та Дж. Чампі [5], то можливо дослідити розвиток ССК на засадах процесного менеджменту. При цьому дослідження процесів за функціями управління в ССК за своїм результатом сприятиме встановленню можливостей і загроз у зовнішньому для окремого підприємства, що функціонує у межах цієї системи.

Отже, з урахуванням універсалізації процесного менеджменту з погляду його використання на підприємствах ССК, і наведених аргументів стосовно можливості використання аналізу розвитку не тільки підприємств, але й ССК загалом з урахуванням функцій менеджменту на основі змісту праць [2, 3], на

нашу думку, доцільно удосконалити існуючі науково-практичні підходи до дослідження розвитку системи з урахуванням ресурсної компоненти («вхід»), отриманого результату («вихід») і основних процесів, які в ній протікають під впливом основних функцій менеджменту.

Принциповим у проведенні функціонального аналізу розвитку ССК на засадах

процесного менеджменту є дотримання загальних теоретичних обґрунтувань дослідження управління процесами через функції менеджменту та обрання відповідних показників для їх оцінки на основі офіційних статистичних даних. Виходячи з цього розроблено схему проведення такого аналізу з виділенням об'єктів і показників моніторингу (рис.).



Рис. Схема аналізу розвитку ССК на засадах процесного менеджменту

З рис. видно, що управління процесами за функціями та ресурси на вході в ССК створюють можливості або загрози для розвитку підприємств цієї системи. Від процесного менеджменту на самих підприємствах залежить їх здатність протистояти загрозам або використовувати можливості для поліпшення як власних результатів діяльності, так і покращення результатних показників ССК у цілому.

Аналізуючи процес за функцією планування в ССК України в цілому, можна відзначити такі тенденції: фінансовий стан системи визначають як зовнішні, так і внутрішні чинники, де більшість зовнішніх негативно впливають на діяльність споживчих товариств і спілок – низький рівень купівельної спроможності населення, неконструктивна кредитна політика

комерційних банків, неправомірне втручання органів державної влади в діяльність кооперативних організацій, а також податковий тиск. Споживча кооперація належить до добросовісних платників податків, проте складається парадоксальна ситуація: за 2011 р., фактично отримуючи прибутки в розмірі 105,9 млн грн, система сплатила понад 7,955 млн грн податків і платежів до бюджету та державних цільових фондів. Причина цього криється в тому, що при середніх торговельних накладеннях у роздрібній торгівлі 18,4, 70 % із отриманих доходів пішло на сплату податків та інших обов'язкових платежів, що становить 13 % із зароблених 18,4 % [4].

Отже, зауважимо, що функція планування в ССК негативно впливає на розвиток підприємств цієї системи.

Не позбавлена загрозливих тенденцій розвитку підприємств у ССК України й функція «організація»: аналізуючи організаційну побудову споживчої кооперації України та її зміни слід відзначити, що за період 2005–2011 рр. кількість облспоживспілок (далі – ОСС) скоротилась із 21 до 20 одиниць (це зумовлено виходом зі складу Укоопспілки Харківської ОСС). Спостерігається скорочення підприємств районної ланки: кількість райспоживспілок скоротилась із 237 до 188, тобто на 51 одиницю за цей період, особливо велике скорочення спостерігається в період із 2005 по 2011 рр. Темпи скорочення районних споживчих товариств менші: за 2005–2011 рр. їх кількість скоротилась на 25 одиниць. Вищевказані скорочення зумовлюються як виходом Харківської ОСС із системи, так і укрупненням райспоживспілок і районних споживчих товариств, що у значній мірі пояснюється скороченням сільських і міських споживчих товариств. Особливо помітною була ця тенденція у 2009–2010 рр., коли кількість споживчих товариств скоротилась на 14 одиниць [4].

Не менш важливим показником, який відбиває функція організація процесного менеджменту ССК є кількість пайовиків, що визначає такі негативні тенденції: їхня кількість протягом 2001–2011 рр. стрімко скорочувалась із 1,2 млн осіб до 469,9 тис. осіб, що значно послабила значущість і міцність споживчої кооперації і її роль в економіці України.

Скорочення кількості пайовиків зумовлено у першу чергу тим, що споживча кооперація не забезпечує взяті перед пайовиками зобов'язання щодо якісного забезпечення попиту населення в товарах народного споживання. Крім того, на скорочення пайовиків суттєво вплинуло проведення розмежування власності та перепису пайовиків. На скорочення пайовиків вплинуло також зменшення чисельності сільського населення.

Отже, можна відзначити, що функція організації в ССК також має чинники негативного впливу на розвиток підприємств цієї системи.

Ця функція негативно впливає на виникнення негативних процесів в іншій функції менеджменту – мотивації. Попри позитивні тенденції щодо зростання за останній рік середньої заробітної плати в ССК на 15,0 %, негативним можна вважати збільшення навантаження на одного працівника в розрізі галузей діяльності системи: у торгівлі на 16,3 %, ресторанному господарстві на 15,4 %, промисловості на 23 % [4]. Поруч із цим відбувається скорочення чисельності людей, які працюють у ССК.

Досліджуючи проблеми, пов'язані з реалізацією визначених вище функцій менеджменту, слід відмітити, що за наявності однакової для трьох ОСС нормативної бази щодо реалізації контрольної функції, ситуація з контролем необґрунтованих витрат у системі суттєво відрізняється. Згідно з постановою Центральної спілки споживчих товариств України від 27.06.2012 р. № 249 «Про підбиття підсумків виконання положень галузевої угоди господарськими і профспілковими органами підприємств і організацій системи», станом на 1.01.2012 р. звертається увага на необхідність завершити у поточному році проведення всієї діючої та переданої в оренду торговельної мережі до конкурентоспроможного стану, а також на необхідність упроваджувати прогресивні форми й методи роботи, оновлювати і переоснащувати матеріально-технічну базу та створювати належні умови для покупців і персоналу магазинів і закладів ресторанного господарства. Саме у цій Постанові вказано на недопустимість закриття діючих об'єктів та залучення в активний господарський оборот законсервованих об'єктів нерухомості [4].

Аналіз розглянутих базових функцій процесного менеджменту дозволив визначити загрозливі тенденції ССК, що стримують розвиток підприємств цієї системи. При цьому негативний вплив цих тенденцій завадить вирішенню проблеми забезпечення системи ресурсами необхідної кількості та якості та поліпшенню результатних показників її функціонування.

Розглядаючи «вхід» у систему на основі аналізу показників, які відбивають матеріальні ресурси, можна відмітити, що інтенсифі-

кація виробничих потужностей і підвищення на цій основі ефективності діяльності підприємств є одним із головних стратегічних напрямів ССК. В умовах ринкових форм господарювання важливість основних засобів слід розглядати не тільки як засоби праці, а також як єдність споживчої вартості та вартості взагалі. У цьому контексті важливим аспектом основних засобів є їх вартісне вираження.

Аналізуючи динаміку зміни вартості основних засобів ССК, слід відмітити позитивну тенденцію: основні засоби в системі споживчої кооперації у 2007–2011 рр. зростають, що є можливістю для подальшого розвитку підприємств у системі [4].

За останні роки в системі відкрито значну кількість супермаркетів різного формату, проведено модернізацію, реконструкцію матеріально-технічної бази, на яку було витрачено 105,5 млн грн, продовжено роботу в напрямі забезпечення конкурентоспроможного рівня магазинів на основі ефективного використання матеріально-технічної бази [4].

Не менш важливим ресурсом, який забезпечує розвиток ССК загалом і будь-якого підприємства є людський. Формування цього ресурсу безпосередньо залежить від реалізації такої функції менеджменту, як мотиваційна, завдяки ефективності якої відбувається приток робочої сили у будь-яку економічну систему. Але, як свідчать дані табл. 2.7, забезпечення людським ресурсом як ССК у цілому, так і будь-якого з регіонів України має явно виражену загрозливу тенденцію: з року в рік чисельність працівників споживчої кооперації скорочується – якщо у 2007 р. в усіх галузях діяльності працювало 77749 осіб, то у 2011 р. лише 50788 осіб, тобто чисельність осіб за останні 5 років скоротилася на 26961 особу. 2011 р. також відбулося скорочення працівників на 3054 особи, порівняно із 2010 р. Таку тенденцію можна пояснити тим, що із системи звільняються кваліфіковані працівники унаслідок скорочення штату – через незадоволеність розміром заробітної плати та умовами праці.

Поруч із загальним скороченням чисельності працівників у ССК відбувається скорочення найбільш важливого у формуванні

кадрового потенціалу людського ресурсу – молоді, частка якої у 2011 р. в обліковій кількості штатних працівників становила лише 27,6 % [4].

Перелічені негативні процеси при розгляді функцій менеджменту та ресурсного забезпечення ССК, що ми визнали як загрози для розвитку підприємств цієї системи, безпосередньо відбиваються на погіршенні динаміки результатних показників, що є виходом функціонування системи загалом із погляду процесного менеджменту. Це відбивається при аналізі таких показників, як прибуток, фінансовий результат галузей діяльності, рентабельність і структура активів балансу.

Прибуток є основним фінансовим джерелом розвитку підприємств і організацій ССК, наприклад, у 2011 р. можна констатувати його позитивну динаміку порівняно з 2006, 2009 і 2010 рр.

Але порівняно з 2007 і 2008 рр. сума прибутку в ССК, у 2011 р. суттєво знижувалася. Скорочення прибутку пов'язано в значній мірі з неефективним процесним менеджментом і переліченими вище негативними тенденціями щодо реалізації його функцій, неякісним ресурсним забезпеченням системи, зменшенням валових доходів унаслідок збільшення в обігу товарів, які мають менший розмір торгових надбавок. При цьому зміна прибутку в торгівлі ССК відбувається за тими ж тенденціями. Слід зазначити, що торгівля відіграє важливу роль у формуванні прибутку в ССК у цілому, однак, якщо у 2007 р. за рахунок торгівлі формувалось 40,8 % прибутку системи, то у 2011 р. лише 40,3 % [4]. Це свідчить про неогрунтоване зростання витрат, зниження продуктивності праці, неефективне використання матеріально-технічної бази і тощо.

Отже, завдяки проведеному функціональному аналізу розвитку системи споживчої кооперації на засадах процесного менеджменту було виявлено загрозливі тенденції для подальшого розвитку підприємств цієї системи, що пов'язані з неефективністю управління процесами планування, організації, мотивації та контролю, а також використанням наявних ресурсів як матеріальних, так і людських. Перелічені негативні процеси характерні та для

підприємств трьох досліджених регіонів, у яких здійснюють свою господарську діяльність ОСС.

Пріоритетного значення для розвитку ССК за галузевою ознакою набуває розвиток підприємств торговельної галузі. Отже, актуальним стає питання більш докладного дослідження тенденцій розвитку підприємств цієї галузі діяльності ССК із визначенням чинників, причин і наслідків, які на цей процес впливають.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про підведення підсумків виконання положень галузевої угоди господарськими і профспілковими органами підприємств і організацій системи [Електронний ресурс]: Постанова Центральної спілки споживчих товариств України від 27.06.2012 р. № 249. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0249626-12>. – Назва з екрана.
2. Доренская И. Н. Совершенствование бизнес-процессов в розничной торговле организаций потребительской кооперации: автореф. дис. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление предприятиями (сфера услуг)» / Доренская И. Н. – Белгород: Белгород. ун-т кооперации экономики и права, 2011. – 15 с.
3. Макухіна Н. О. Управління комерційною діяльністю торговельних підприємств на основі вдосконалення інформаційного забезпечення: дис. ... канд. экон. наук / Макухіна Н. О. – Львів, 2008. – 208 с.
4. Основні показники господарсько-фінансової діяльності споживчої кооперації України за 2007–2011 рік. – К.: Укоопспілка, 2011. – 148 с.
5. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.

УДК 338.2:004

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Д. О. Толкачѳв

Каждому уровню управления предприятия необходима информация для обеспечения его деятельности. Но с возрастанием объема и скорости обмена информации на первый план выходит её обработка с помощью информационных технологий. Игнорирование использования информационных технологий может стать серьезным ударом по конкурентоспособности предприятия.

Среди современных ученых, посвятивших свои работы определению структуры стратегического управления, следует отметить О. С. Виханского [1], Г. И. Киндрацьку [2], В. Д. Маркову [3], З. Е. Шершневу [4], З. Д. Калиниченко [5]. К исследователям информационного обеспечения управленческой деятельности можно отнести В. А. Грабаурова [6], Е. Г. Слекеничс [7], Н. И. Шанченко [8].

Цель исследования – рассмотреть использование информационных технологий на каждом из этапов процесса стратегического управления, выявить их достоинства и недостатки.

Внедрение информационных технологий позволяет предприятию не только создать новые конкурентные преимущества, но и увеличить эффективность управления существующими. Переход от одиночного использования к комплексному использованию информационных технологий усиливает эффект от их внедрения.

По определению В. А. Грабаурова, информационная система (ИС) представляет собой набор взаимосвязанных компонентов, которые собирают, обрабатывают, запасают и распределяют информацию, чтобы поддержать