

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНЕ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗДРІБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Запропонована методика процесно-орієнтованого моделювання організаційного забезпечення комерційної діяльності, відповідно до стратегічних цілей торговельної мережі. Показано її переваги порівняно з найбільш поширеними у вітчизняній практиці. Доведено, що ефективний рівень організаційної побудови вимагає оптимізації посад (компетенцій), необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ключові слова: концепції управління комерційною діяльністю, процесно-орієнтоване моделювання, торговельні мережі, роздрібні підприємства

Gonskij M.

PROCESS-ORIENTED MODELING OF RETAILERS

The technique of process-oriented modelling of organizational support of commercial activity in accordance with the strategic objectives of the trade network is suggested. Its advantages over the most common in domestic practice are shown. It is proved that the effective level of the organizational structure requires optimization of positions (competencies) needed to achieve the strategic goals of the company.

Keywords: concept of commercial activity, process-oriented simulation, trade networks, retailers

1. Вступ. Тенденції розвитку комерційної функції в торгівлі полягають у переході мережевих ритейлерів від традиційних засад управління до сучасних концепцій менеджменту. Такі системи формуються навколо асортименту, ціноутворення, стимулювання збуту, мерчандайзингу, проте кожна з них має власні цілі та завдання, що зумовлює різні підходи до управління комерційною діяльністю роздрібною торговельною мережі. Цілісність комерційної системи потребує відповідного організаційно-економічного забезпечення, що вимагає вивчення причинно-наслідкових закономірностей з метою виявлення важелів впливу на ефективність реалізації комерційної функції. Підтримання конкурентоспроможності вітчизняного ритейлу зумовлює необхідність виявлення, аналізу та використання кореляційних зв'язків організаційної та економічної ефективності управління комерційною функцією. Від організації торговельних процесів залежить ефективність здійснення комерційної функції, яка інтегрує всі види внутрішньофірмових ресурсів і взаємозв'язків між ними.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання підвищення ефективності комерційної діяльності досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема, В. А. Бородин, А. М. Виноградська, М. В. Талан та ін. У науковій літературі достатньо уваги приділено питанням стандартизації ширини та глибини асортименту для планування структури товарообороту підприємства [2, 4]. У той же час, майже повна відсутність системного аналізу практичних аспектів взаємопов'язаності впливу цих чинників на результати виконання комерційної функції вимагають більш детального опрацювання цієї проблеми.

Зважаючи на тенденції глобалізації ринку, а саме його концентрацію, консолідацію, динамічний

розвиток комунікацій, техніки та технологій, впровадження інновацій, розширення географічних меж діяльності, актуальним є впровадження і використання сучасних концепцій управління комерційною діяльністю роздрібних мереж [3, 5, 6, 10]. Огляд економічної літератури показав, що на практиці одночасно використовується декілька консенсусних концепцій управління комерційною діяльністю, ключовим фактором яких є споживчий попит.

Варто погодитися із висновками О. В. Бандирської про те, що використання унікальних концепцій сьогодні стає конкурентною перевагою організації [1]. У цьому сенсі, на думку М. В. Талан, надзвичайно важливим є застосування засад стратегічного управління із врахуванням ключових стратегічних компетенцій підприємств [7]. Крім того, інноваційне наповнення управління комерційною діяльністю потребує впровадження сучасних інформаційних рішень типу ERP (Enterprise Resources Planning), що пришвидшує і спрощує управління матеріальними та інформаційними потоками [1], або системи MRP (Management Resources Planning), що переводить технологічні операції у ланцюжок синхронізованих у часі вимог [9].

Існуюча певна неузгодженість думок авторів щодо принципів організації торговельних процесів призводить до розбіжностей щодо оцінювання ефективності управління комерційною діяльністю. Тому наукове обґрунтування, розроблення і впровадження ефективних моделей управління комерційною діяльністю на основі сучасних процесних концепцій є перспективним напрямком наукових досліджень у цій царині.

Проблеми структуризації та організації бізнес-процесів є ще недостатньо вивченими, відтак відсутні дієві методики аналізу ефективності та подальшого адекватного вдосконалення механізму менеджменту торговельної мережі.

Метою статті є обґрунтування теоретичної сутності та розроблення методичних підходів і практичних рекомендацій з удосконалення організаційно-економічного механізму комерційної діяльності роздрібних мережевих організацій. Відповідно, завданнями дослідження є:

- виявлення проблемних зон для розробки заходів із вдосконалення управління комерційною діяльністю;

- створення дієвого методичного інструментарію оцінювання якості бізнес-процесів з моніторингом параметрів удосконалення організаційно-економічного механізму комерційної діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності торговельних мереж;

- розробка модернізаційних засад організаційного дизайну при формуванні структури комерційного підрозділу торговельного підприємства на основі процесно-орієнтованого моделювання.

3. Виклад основного матеріалу. Вирішення завдання формування ефективності системи управління комерційною діяльністю органічно охоплює, поряд з інжинірингом бізнес-процесів, удосконалення організаційного забезпечення реалізації функцій управління. Оптимальна організаційна структура, чутлива до динамічних змін у зовнішньому середовищі, покликана координувати роботу всіх функціональних підрозділів організації із чітким визначенням прав, обов'язків, повноважень та відповідальності учасників управлінського процесу.

Традиційні методи удосконалення організаційної побудови ґрунтуються на таких поняттях, як тривалість та вартість перетворень, вплив на кінцеві фінансові результати, набуття додаткових переваг для споживачів. При цьому ефективність розраховується шляхом механічного порівняння спроектованих та фактичних параметрів. Моделювання організаційної побудови за допомогою функціонально-вартісного аналізу більшою мірою дозволяє пов'язати якість управління організацією із витратами, але є технічно складним, тривалим і вартісним методом. Удосконалення структур управління інструментами структурно-функціонального аналізу SADT уможливує лише графічно представити зміни управлінських дій щодо реагування на зміни у середовищі, натомість не використовується для імітаційного моделювання розвитку організації. В рамках структурно-функціонального підходу стає можливим виявити розподіл обов'язків та меж відповідальності підрозділів, що дозволяє розробити окремі шляхи оптимізації організаційної побудови шляхом декомпозиції цілей та завдань.

Однак, системна оптимізація повинна бути спрямовуватись на приведення організаційної структури у відповідність до стратегічних цілей і може бути здійснена лише у межах комплексного проекту з вдосконалення системи управління організації. В якості методичного підґрунтя пропонується використати розроблений нами (адаптований до умов ритейлу) підхід процесно-орієнтованого моделювання, який дозволяє удосконалити організаційне забезпечення системи управління комерційною

діяльністю із врахуванням динаміки розвитку бізнесу. Гнучкість організаційної структури торговельного підприємства проявляється у її реакції на вплив певних об'єктивних та суб'єктивних чинників. Найбільших змін вона зазнає у відповідь на зрушення в основних комерційних процесах та управлінні персоналом. Разом з тим, діалектика управління зумовлює зворотні впливи, тож, удосконалення організаційної структури комерційного відділу на основі науково-обґрунтованих підходів може стати одним з вагомих інструментів досягнення вищої ефективності комерційної діяльності. Оскільки виконання комерційної функції забезпечує злагоджена робота декількох структурних підрозділів, із відмінною функціональною та адміністративною підпорядкованістю, для вирішення поставленого завдання пропонується використовувати підхід, заснований на виокремленні наскрізних (міжфункціональних) процесів торговельного підприємства. Отже, саме цим обґрунтовується доцільність переходу від практики структурно-функціонального управління до впровадження методів процесно-орієнтованого менеджменту.

Для кожної цілі (критичного фактору) комерційної діяльності пропонується визначити кількісний показник досяжності, згідно з яким і встановлювати центр персональної управлінської відповідальності. Економічний потенціал підприємства передбачає як професіоналізм та досконалість технології і засобів виробництва, так і дотримання базових правил побудови процесної системи управління. Натомість, її оптимізація ставить завданням досягнення максимального можливого цільового економічного результату, а не лише забезпечення обов'язкових системоутворюючих властивостей, що вимагає композиційного об'єктивного узгодження бізнес-процесів із визначеними стратегією ланцюжками цінностей. При цьому динамічна оцінка системи процесного управління у вигляді мультиплікативної згортки трансформується для моделі процесно-орієнтованого управління у кількісну оцінку у вигляді адитивної згортки. Таким чином, вирішення завдання оптимізації організаційної структури полягає у пошуку біективної кореляції критичних факторів комерційної діяльності та центрів управлінської відповідальності.

Наприклад, під час дослідження з'ясовано, що на сьогодні ТзОВ ТВК "Львівхолд" здійснює діяльність в рамках лінійно-функціональної організаційної структури, яка передбачає об'єднання співробітників у відділи і департаменти, відповідно до їх спеціалізації [8]. З позицій категорійного менеджменту, функціональна організаційна структура припускає, що за різні складові прибутку категорії (кількість транзакцій, середня транзакція, транзакційна лояльність, частота звернень, собівартість, націнка) відповідають різні як департаменти, так і фахівці компанії. Недоліком такої структури є те, що менеджери не володіють всім комплексом засобів впливу на товарообіг і маржинальний дохід за своєю товарною категорією, а відповідальність за невиконання плану "розмивається" по всій компанії.

Суттєва відмінність від класичної концепції процесного підходу до управління на основі процесно-орієнтованого моделювання полягає у перенесенні акцентів із загальноприйнятих функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання) на створення центрів відповідальності, кожний з яких є самостійною одиницею процесного менеджменту для певного бізнес-процесу.

Формуючи модель, ми виокремили низку передумов гармонічного співвідношення структурних елементів та економетричного відображення зв'язків між ними. Відтак, моделювання розвитку організаційної структури повинно забезпечувати цілеспрямованість якості комерційних процесів, зменшувати витрати на утримання апарату та зберігати динамічну рівновагу в навантаженні структурних одиниць. Отже, об'єктами моделювання повинні бути як елементи структури, так і процедурні зв'язки між ними.

Сформульовані передумови складають теоретичні засади процесно-орієнтованого моделювання удосконалення організаційної побудови комерційних процесів підприємств торгівлі. Відтак, ефективна організаційна структура передбачатиме лише ті посади (компетенції), які необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для визначеної сукупності бізнес-процесів необхідно сформувати таку кількість процедур та множину структурних одиниць для їхньої реалізації, аби задовольнити біективність (взаємну однозначність) умови зростання ефективності та зменшення витрат. Відносно такої постановки завдання, релевантність бізнес-процесного управління дотримується за умови, що матриця-розподільвач "бізнес-процеси – організаційна структура підрозділу" визначається однозначно. На першому етапі вирішення завдання оптимізації формується реальна модель системи відповідальності функціональних підрозділів ТзОВ ТВК "Львівхолод" за якість технологічних бізнес-процесів на підприємстві, що дозволило одночасно з'ясувати найбільші прогалини в управлінні бізнес-процесами, які неможливо діагностувати за допомогою класичних методів оцінювання організаційної структури. Відтак, результати аналізу матриці розподілу свідчать, що

у рамках практично всіх функціональних підрозділів ТзОВ ТВК "Львівхолод" більшою чи меншою мірою існують резерви для удосконалення розподілу відповідальності.

Найвагомішим слабким місцем можна вважати порушення принципу єдиноначальності, оскільки на один бізнес-процес припадає декілька відповідальних керівників. Отже, першим кроком при розробці плану оптимізації повинна стати нормалізація централізації управління для досягнення рівноваги "один бізнес-процес – один відповідальний керівник". Постановлене завдання оптимізації організаційної структури на основі процесно-орієнтованого моделювання включає в себе точкову оптимізацію окремих функціональних обов'язків.

Рішення задачі оптимізації не вимагає обов'язкової зміни кількості функціональних підрозділів і в якості додаткового позитивного ефекту призводить до скорочення відповідної кількості керівників бізнес-процесів. Необхідно шляхом удосконалення організаційної структури управління сформувати нову композицію множини організаційно-структурних одиниць для реалізації процедур технологічних бізнес-процесів. Зазначимо, що структурні удосконалення організаційної системи будуть виправдані лише за умови їх динамічного відклику на зовнішні збурення. Вважаємо, що однією з умов моделювання повинно стати включення до критеріїв ефективності структури такого параметру як гнучкість. На практиці проблема оптимального балансу статичної та динамічної ефективності організаційної системи означає послідовне планомірне вирішення статичних оптимізаційних задач у рамках постановки та вирішення динамічної задачі про оптимальну ієрархію торговельної мережі.

Докладний опис бізнес-процедур дозволяє ретельно проаналізувати та виявити можливі помилки в існуючому розподілі центрів відповідальності. Наприклад, проста та наочна процедура аналізу матриці розподілу відповідальності з бізнес-процесу "Управління асортиментом", завдяки виявленню диспропорцій у ланковості структури управління, уможливорює виявлення центрів переобтяження та ділянки незавантаженості відповідальністю (рис. 1). Відповідно, модель оптимізації може бути приведена до комбінаторної задачі, яка забезпечує повний опис сукупності бізнес-процесів та їх процедур.

Процедура бізнес-процесу	Департамент комерційний			Департамент маркетинговий		Департамент операційний		Головний директор з фінансів
	Директор із закупівель Food&Noonfood	Відділ управління простором полиць	Відділ цін	Відділ маркетингових досліджень та планування	Відділ реклами	Гіпермаркет "Рукавичка"	Мережа "Рукавичка"	Відділ фінансового аналізу та економічного планування
			Спеціаліст з ціноутворення					
1	ЗК	ОВ				?	?	
2		ЗГ		ДФ		Р	?	
3	ЗК	ОВ				Р		ЗК
4				ЗК		ОВ	?	
5			КВ	ЗК		?	?	

ЗК – загальне керівництво; ОВ – організація виконання; Р – реалізація; КВ – контроль виконання; ДФ – дорадча функція; ? – проблемна зона

Рис. 1. Матриця розподілу відповідальності за бізнес-процесом "Управління асортиментом"

Аналіз матриці свідчить, про те що у процедурі 1 “Системна робота з асортиментною матрицею” – залучено лише працівників комерційного департаменту, проте міра їх відповідальності за успішність виконання процедури не завжди є чітко регламентованою. Разом з тим, як видно з рисунку, фахівці, що безпосередньо працюють у мережі, не залучені до цієї процедури. Застосування сучасних засобів викладки товарів (процедура 2) передбачає загальне керівництво начальника відділу управління простором із дорадчою функцією відділу маркетингових досліджень та реалізацією у мережі. До процедури 3 “Контролювання ефективності використання площ” – залучено керівників більшості підрозділів управління комерційної діяльності, що, на нашу думку, є неефективним розподілом повноважень. Управління та реалізацію процедури підтримання лояльності покупців (процедура 4), хоча й має високу оцінку за технологічними аспектами реалізації, здійснюється все ж таки в обмеженій площині – без урахування інтересів лояльності покупців у районних центрах. До організації промозційних заходів (процедура 5) залучено комерційний і маркетинговий департаменти з нечіткою регламентацією прав та відповідальності. Неефективний розподіл відповідальності та існування проблемних зон співвідносяться з невисокою оцінкою якості цього бізнес-процесу.

Отже, об’єктом трансформацій повинна стати множина ланок організаційної структури управління комерційною функцією торговельного підприємства та фіксованих зв’язків між ними задля реалізації конкретного бізнес-процесу. Для кожного підрозділу задається певна множина елементів центрів відповідальності, що відповідають завданням управління. Завдання полягає у забезпеченні таких перетворень, що здатні наблизити до ідеальних показники матеріальної, фінансової та інформаційної складової управління бізнес-процесом. Тобто, множину слід розчленувати на певну кількість підмножин таким чином, аби мінімізувати зв’язки між елементами окремих підмножин.

Підвищення ефективності комерційної діяльності роздрібною торговельною мережі потребує поєднання управлінських та технологічних інновацій, що ґрунтуються на синергетичному взаємопоєднанні принципів спеціалізації, синхронності, ритмічності та адаптивності.

4. Висновки. Запропонована методика процесно-орієнтованого моделювання організаційного забезпечення комерційної діяльності відповідно до стратегічних цілей торговельної мережі. Системна оптимізація організаційного забезпечення комерційної діяльності повинна орієнтуватися на приведення організаційної структури у відповідність до стратегічних цілей торговельної мережі. В якості

методичного підґрунтя пропонується використати процесно-орієнтоване моделювання та виокремлення міжфункціональних процесів. Визначення бієктивної кореляції критичних факторів комерційної діяльності та центрів управлінської відповідальності дозволяє сформувати нову композицію множини структурних одиниць для реалізації бізнес-процесів. Це дасть можливість також усунути дублювання функцій, прискорити виконання рішень, з’являються також реальні перспективи об’єднання споріднених, але роз’єднаних між структурними одиницями бізнес-процедур. Наділення управлінських ланок більшими повноваженнями призведе до значного підвищення їх віддачі, оскільки за рахунок скорочення зовнішніх точок контакту мінімізується кількість погоджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандирська О. В. Філософія TQM та необхідність її поширення в Україні [Текст] : зб. тез Міжнар. Конгресу з якості-2005 / О. В. Бандирська. – Львів : Афіша, 2005. – С. 3–5.
2. Бородин В. А. Управление стратегическим потенциалом предприятия [Текст] : монография / В. А. Бородин. – Germany : LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co.KG, 2011. – 177 с.
3. Вакуленко А. В. Управление якістю [Текст] : навч. посіб. / А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2004. – 167 с.
4. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку [Текст] : монографія / А. М. Виноградська. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 807 с.
5. Міщенко А. П. Стратегічне управління [Текст] : підручник / А. П. Міщенко. – К. : ЦУЛ, 2004. – 336 с.
6. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія та конкурентні переваги підприємства / Т. В. Омеляненко // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – Вип. 24-25. – С. 73-83.
7. Талан М. В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств / М. В. Талан. // Вісник Національного університету “Львівська Політехніка” – 2008. – № 633. – С. 696-701. – (Сер.: Логістика).
8. Goński M. Tendencje rozwoju Ukraińskich sieci handlu detalicznego / M. Goński. // Zeszyty Naukowe ; [Almamer, Szkoła Wyższa]. – 2013. – № 1 (26). – S. 237-243.
9. Ptak C. Orlicky’s Material Requirements Planning: The New Way of Life in Production and Inventory Management / C. Ptak, Ch. Smith ; [3rd edition]. – New York : McGraw Hill Professional, 2011. – p. 546.
10. Samii A. K. Stratégie logistique, fondements, méthodes, applications: Supply chain management / Samii A.K. ; [3rd edition]. – Paris : Dunod DL, 2004. – p. 389.