

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет Інфокомунікацій  
(повна назва)

Кафедра Інформаційно-вимірювальних технологій  
(повна назва)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Впровадження системи менеджменту якості  
з використанням процесного підходу  
(тема)

Виконав:  
студент 2 курсу, групи ЯССм-20-1  
Пономарьов А.В.  
(прізвище, ініціали)

Спеціальність 152 Метрологія та  
інформаційно-вимірювальна техніка  
(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Якість, стандартизація та  
сертифікація  
(повна назва освітньої програми)

Керівник доц. Штефан Н.В.  
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

Захаров І.П.  
(прізвище, ініціали)

2021 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет \_\_\_\_\_ Інфокомунікацій \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ Інформаційно-вимірювальних технологій \_\_\_\_\_  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський) \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 152 Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка \_\_\_\_\_  
(код і повна назва)  
Тип програми \_\_\_\_\_ освітньо-професійна \_\_\_\_\_  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Якість, стандартизація та сертифікація \_\_\_\_\_  
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові \_\_\_\_\_ Пономарьову Антону Володимировичу \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи \_\_\_\_\_ Впровадження системи менеджменту якості з використанням процесного підходу \_\_\_\_\_  
затверджена наказом університету від 08 листопада \_\_\_\_\_ 2021 р. № 1677 Ст \_\_\_\_\_
2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 08 грудня 2021 р.
3. Вхідні дані до роботи основний вид діяльності підприємства – роздрібна торгівля; ДСТУ EN ISO 9001:2018 Системи управління якістю. Вимоги
4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі \_\_\_\_\_
  1. Основні відомості про систему управління якістю.
  2. Поняття процесного підходу у впровадженні системи менеджменту якості
  3. Розробка механізму процесного підходу до СМЯ підприємством торгівлі
  4. Розробка системи показників оцінки процесного підходу до СМЯ підприємством

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи)	Примітка
1	Аналіз сучасного стану проблеми та методів її вирішення	15.11.2021	
2	Підготовка довідкових матеріалів та даних для розробки основної частини	20.11.2021	
3	Розробка основної частини	12.12.2021	
4	Написання пояснювальної записки	17.12.2021	
5	Підготовка презентації	10.12.2021	
6	Представлення закінченої дипломої роботи на кафедрі	13.12.2021	

Дата видачі завдання 08 листопада 2021 р.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ доц. Штефан Н.В.  
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до магістерської кваліфікаційної роботи містить 75 сторінок, 13 рисунків, 7 таблиць, перелік посилань з 26 назв.

Мета роботи – розробити механізм процесного підходу до СМЯ підприємством торгівлі.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто процесний підхід у впровадженні системи менеджменту якості, алгоритм його реалізації та модель процесного управління. Також розглянуто типовий перелік процесів на підприємстві торгівлі.

Розроблено алгоритм впровадження процесного підходу до системи менеджменту якості підприємства торгівлі, який відповідає повною мірою концепції торговельної діяльності.

Розроблено систему показників оцінки процесного підходу до СМЯ підприємством торгівлі, що надає можливість виявляти проблемні області та приймати виважені та обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Зазначений у роботі механізм процесного підходу до СМЯ підприємством торгівлі та систему показників його оцінки можуть застосовуватись підприємствами при здійсненні господарської діяльності для підвищення їх прибутковості, у наукових дослідженнях та у навчальному процесі.

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ, ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД, МЕХАНІЗМ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ, СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ**

## ABSTRACT

The explanatory note for the master's qualification work contains 75 pages, 13 figures, 7 tables, a list of references from 26 names.

The purpose of the work is to develop a mechanism for a process approach to QMS by a trade enterprise.

The master's qualification work considers the process approach in the implementation of quality management system, the algorithm of its implementation and the model of process management. A typical list of processes in the trade enterprise is also considered.

An algorithm for implementing a process approach to the quality management system of a trade enterprise has been developed, which fully corresponds to the concept of trade activity.

A system of indicators for assessing the process approach to QMS by a trade enterprise has been developed, which provides an opportunity to identify problem areas and make well-considered and sound management decisions to improve the efficiency of the enterprise.

The mechanism of the process approach to QMS by the trade enterprise and the system of indicators of its estimation offered in work can be applied by the enterprises at realization of economic activity for increase of their profitability, in scientific researches and in educational process.

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM, PROCESS APPROACH, QUALITY MANAGEMENT SYSTEM, MECHANISM OF PROCESS APPROACH, SYSTEM OF INDICATORS OF PROCESS APPROACH EVALUATION

## ЗМІСТ

СКОРОЧЕННЯ ТА УМОВНІ ПОЗНАКИ.....	8
ВСТУП.....	9
1 ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД У ВПРОВАДЖЕННІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ.....	10
1.1 Система управління якістю.....	9
1.2 Процесний підхід в тексті стандарту ДСТУ ISO 9001.....	17
1.3 Поняття про процеси системи менеджменту.....	21
2 ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ.....	26
2.1 Алгоритм реалізації процесного підходу на підприємстві.....	26
2.2 Алгоритм впровадження процесного підходу до системи менеджменту якості підприємства .....	29
2.3 Основний бізнес-процес торговельного підприємства.....	31
2.4 Складання переліку процесів на підприємстві торгівлі.....	33
3 РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО СМЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ.....	37
3.1 Модель формування механізму процесного підходу до СМЯ підприємства торгівлі.....	37
3.2 Етапи механізму процесного підходу до СМЯ.....	42
3.3 Опис процесів.....	50
3.4 Оптимізація процесів.....	54
4 СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ У ВПРОВАДЖЕННІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРИ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ.....	60
4.1 Підходи до методики формування системи показників.....	60
4.2 Етапи формування системи показників.....	64
4.3 Оцінка результативності показників.....	68
ВИСНОВКИ.....	72

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....73

## СКОРОЧЕННЯ ТА УМОВНІ ПОЗНАКИ

- TQM – концепція керування якістю
- ДСТУ ISO – міждержавний стандарт
- PDCA – цикл «Plan-Do-Check-Act» («Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій»)
- BSI – British standart Institut (Британський інститут стандартів)
- СМЯ – система менеджменту якості
- СУЯ - Система управління якістю
- МПП – механізм процесного підходу
- ROE – прибутковість власного капіталу
- EVA – додана економічна вартість
- MVA – додана ринкова вартість
- ERP– Enterprise Resource Planning (організація стратегія управління ресурсами підприємства за допомогою програмного забезпечення)

## ВСТУП

Поняття якість є інтегрованим поняттям. Воно існує як система, що здатна до саморозвитку та самозбереження. Система якості є сукупністю організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.

Система менеджменту якості (СМЯ) - система менеджменту (сукупність взаємозалежних і взаємодіючих елементів, призначених для розробки політики і цілей та досягнення цих цілей) для керівництва і управління організацією [1].

Система менеджменту якості виступає інструментом для керівників всіх рівнів, що дає змогу не лише підвищити ефективність роботи, але й забезпечує конкурентоспроможність і постійний розвиток будь-якого підприємства.

Ефективність і якість управління визначаються обґрунтованістю методології вирішення існуючих проблем, тобто підходів, законів і закономірностей, принципів і методів.

Аналіз теорії і практики економічного управління різними об'єктами дозволив встановити необхідність застосування до менеджменту наступних наукових підходів: системний підхід, комплексний підхід, інтеграційний підхід, маркетинговий підхід, функціональний підхід, динамічний підхід, відтворювальний підхід, процесний підхід, нормативний підхід, кількісний підхід, поведінський підхід, ситуаційний підхід, підприємницький підхід, стратегічний підхід, творчий підхід [2].

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка на базі підприємства торгівлі системи менеджменту якості з використанням процесного підходу.

# 1 ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД У ВПРОВАДЖЕННІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

## 1.1 Система управління якістю

В умовах сучасних ринкових відносин на міжнародному та європейському ринках вкрай актуальними для України є створення та сертифікація СУЯ підприємств-виробників продукції та послуг на відповідність вимогам міжнародних стандартів, зокрема, ISO 9001:2015 [1].

Впровадження на підприємствах СУЯ стимулює конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства, що включає науковий, ринковий потенціал і його інноваційну сприйнятливість на основі процесів підвищення [3]:

- клієнтоорієнтованості продукції та підприємства в цілому;
- конкурентоспроможності й інноваційності продукції, послуг, процесів і технологій підприємства;
- ролі персоналу в управлінні якістю й інноваційною діяльністю підприємства;
- лідерства, компетентності та відповідальності керівництва в управлінні якістю й інноваційною діяльністю підприємства;
- ефективності взаємодії підприємства з його постачальниками;
- ефективності виробничої системи підприємства.

Процесний підхід є методологічною основою TQM та стандартів ISO серії 9000. Він полягає в тому, що організація [4]:

- розглядає свою діяльність з точки зору споживача;
- перетворює вимоги споживача у конкретні вимоги до продукції, послуги;
- ідентифікує ключові процеси, які впливають на якість продукції, послуги;

- визначає взаємозв'язок та взаємодію між ключовими процесами;
- описує процеси через систему показників процесів;
- виділяє ресурси для здійснення процесів;
- визначає відповідальних за процеси;
- розробляє методики вимірювання показників процесів;
- здійснює моніторинг за процесами (їх показниками);
- аналізує встановлені невідповідності під час протікання процесів;
- здійснює коригуючі та запобіжні заходи;
- проводить постійне удосконалення процесів;
- реєструє результати моніторингу та удосконалення процесів.

Основним критерієм для купівлі товарів та послуг у споживачів є їх цінність. Отже, спеціалісти з менеджменту дійшли висновку, що необхідне управління не тільки процесами виробництва, але і процесами, які створюють для споживачів певну цінність товарів та послуг.

Формування цінності товарів та послуг здійснюється в процесі їх виробництва. Механізм формування цінності заснований на переробці та використанні ресурсів. Певний перелік властивостей ресурси вже мають до початку їх використання. Для того, щоб вони стали корисними для споживачів, необхідна їх цілеспрямована зміна в процесі виробництва. Такі зміни здійснюються під час виконання бізнес-процесів. Під бізнес-процесом розуміють сукупність різних видів діяльності, які створюють результат, важливий для організації, споживача або замовника. Сама ж процесна модель складається з безлічі бізнес-процесів, учасниками яких є структурні підрозділи і посадові особи організаційної структури підприємства. На основі цього принципу підприємство повинно визначити процеси проектування, виробництва і постачання продукції або послуги. За допомогою керування процесами досягається задоволення потреб замовників. Як наслідок, керування результатами процесу переходить у керування самим процесом [5].

Однак, одночасно з корисними змінами накопичуються різного роду шкідливі зміни, які призводять до втрати цінності. У практиці для позначення цього явища використовується поняття “втрати якості” [6]. Причини, через які виникають такі втрати, бувають багатоманітні: їх недостатня якість, порушення технологій під час виробництва, недотримання режимів роботи обладнання, “людський фактор”, недоліки управління та неоднозначність тлумачення законодавства. Суттєвою є та обставина, що всі ці втрати якості з’являються при виконанні окремих процесів і операцій та потрапляють у вироблену продукцію або послугу одночасно і паралельно з її виробництвом. Спеціально втрати якості не створюються!

Керування потрібно здійснюватися всередині бізнес-процесів підприємства, тобто в тому місці, де відбуваються втрати якості, а не в тому місці, де вони вже відбулися та цінність ресурсів зменшилася. Історія розвитку і практика впровадження різних підходів у системі менеджменту якості довела розуміння того, що керувати треба не якістю продукції або послуг, а якістю виконання самих процесів. Зокрема, ця обставина знайшла своє відображення в міжнародних стандартах ISO серії 9000, де проголошено принцип процесного підходу до менеджменту якості. Основна мета ISO полягає в координації діяльності по стандартизації й уніфікації промислових стандартів, сприянню розробці міжнародних стандартів, правил та інших документів, що сприяють поліпшенню взаємовідносин у сфері обміну товарів і послуг між країнами. В основі значної частини стандартів ISO лежать принципи, розроблені Британським інститутом стандартів BSI [1]. Відомо, що основним завданням вищого керівництва компанії є створення системи менеджменту, яка орієнтована на досягнення стратегічних цілей. Для цього використовують різні інструменти і підходи, у тому числі і процесні. Адже процесний підхід - це розгляд кожної дії як процесу, що має визначені параметри на вході і на виході (входами до процесу, звичайно, є виходи інших процесів).

Рекомендований в Україні для сертифікації систем управління якістю стандарт ДСТУ ISO 9001:2015 “Системи управління якістю. Вимоги.”, визначає вимоги для системи управління якістю, що можуть використовуватися для внутрішнього застосування організаціями, сертифікації або для контрактних цілей. Він орієнтує організацію на досягнення результативності системи управління якістю при виконанні вимог замовника.

Цей стандарт встановлює вимоги до системи управління якістю, коли організація:

- потребує демонстрації своєї спроможності постійно надавати послуги згідно з вимогами замовника і актуальними законодавчими вимогами;

- прагне збільшити задоволення замовника шляхом результативного застосування системи, включаючи процеси безперервного її вдосконалення і забезпечення відповідності вимогам замовника, а також відповідним нормативним і законодавчим актом.

Усі вимоги даного стандарту є загальними і застосовні до всіх організацій – незалежно від типу, розміру і надання послуг.

Цей стандарт не вимагає єдиної структури системи управління якістю або єдиної документації.

Стандарт ISO 9001 структурно складається із вступу та десяти розділів: сфера застосування, нормативні посилання, терміни та визначення понять, середовище організації, лідерство, планування, підтримання системи управління, виробництво, оцінювання дієвості, поліпшування.

Цей стандарт сприяє прийняттю процесного підходу під час розробляння, запровадження та поліпшування результативності системи управління якістю для підвищення задоволеності замовника виконанням його вимог. Конкретні вимоги, що їх вважають суттєвими для прийняття процесного підходу, наведено в п.п. 4.4. п.4 стандарту [1]:

- Організація повинна розробити, запровадити, підтримувати та постійно поліпшувати систему управління якістю, охоплюючи потрібні процеси та їхні взаємодії, відповідно до вимог цього стандарту.

- Організація повинна визначити процеси, потрібні для системи управління якістю, та їх застосування в межах організації, а також повинна

a) визначити необхідні входи цих процесів і очікувані від них виходи;

b) визначити послідовність і взаємодію цих процесів;

c) визначити та застосовувати критерії та методи (зокрема моніторинг, вимірювання та відповідні показники дієвості), потрібні для забезпечування результативності функціонування та контролювання цих процесів;

d) визначити ресурси, потрібні для цих процесів, і забезпечувати їх наявність;

e) призначити осіб з відповідальністю та повноваженнями щодо цих процесів;

f) розглядати ризики та можливості ;

g) оцінювати ці процеси та запроваджувати будь-які зміни, потрібні для забезпечування того, щоб ці процеси досягали своїх передбачених результатів;

h) поліпшувати процеси та систему управління якістю.

- Організація повинна, наскільки це необхідно,

a) підтримувати в актуальному стані задокументовану інформацію, необхідну для функціонування процесів;

b) зберігати задокументовану інформацію, щоб мати впевненість у тому, що процеси виконують так, як заплановано.

Нова версія стандарту ISO 9001:2015 містить важливі зміни в структурі вимог стандарту та має бізнес-орієнтоване спрямування. Очевидно, що попередні версії зазначеного стандарту (ISO 9001:2000 та ISO 9001:2008) містили «обмежені» вимоги, які лише частково могли забезпечити зв'язок управління якістю із загальною системою управління підприємством. На

більшості підприємств керівництво позицінувало СУЯ та загальний менеджмент компанії окремо один від одного. Перевага розумілася лише в отриманні сертифіката відповідності. Стандарт ISO 9001:2015 спрямований саме на вирішення проблеми інтеграції СУЯ та системи управління підприємством. В СУЯ підприємств посилено акцент на застосуванні саме процесного підходу, тому що це має важливе значення для вдалого бізнесу.

Створення та впровадження систем управління якістю на підприємствах є ефективним засобом управління якістю та забезпечення успішного бізнесу. Сертифікована система управління якістю на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 відіграє суттєву роль у сталому розвитку підприємств і надає значні можливості (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Система управління якістю

Міжнародний стандарт ISO 9001: 2015 містить універсальні вимоги до систем управління якістю [1]:

- роль керівництва (лідери встановлюють єдині цілі та шляхи їх досягнення. Вони створюють середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені в досягнення цілей організації);

- орієнтація на споживача (організації залежать від своїх споживачів, тому потрібно розуміти теперішні та майбутні потреби споживача, виконувати його вимоги та намагатися перевершити очікування);
- залучення персоналу (працівники всіх рівнів складають основу організації; залучення їх у досягнення цілей дозволяє використовувати їхні здібності на користь організації);
- процесний підхід (бажаний результат досягається більш ефективно, якщо відповідними ресурсами та видами діяльності управляють як процесами);
- системний підхід (визначення, розуміння та управління діяльністю як системою взаємопов'язаних процесів сприяє результативності та ефективності організації);
- постійне вдосконалення (незмінною метою організації є її безперервне покращення);
- прийняття рішень на підставі фактів (основою ефективних рішень є аналіз даних та інформації);
- взаємовигідні стосунки із постачальниками (здатність організації та її постачальників створювати цінності підвищується на основі взаємовигідних стосунків).

До теперішнього часу структура більшості підприємств і компаній була створена за функціональним або ієрархічним принципом, що засвідчує досконалість і стійкість функціонального підходу до СМЯ організаціями. Проте, сучасна епоха тотального зростання якості вимагає інших підходів до управління. Під час розгляду особливостей функціонального управління, необхідно зазначити таку рису, як слабкі горизонтальні зв'язки між функціональними підрозділами. Це призводить до збільшення часу, який витрачається на працю, а під час вирішення питань, які вимагають участі декількох підрозділів чи служб підприємства, до перекладання відповідальності, що заважає швидко та якісно вирішити проблему, яка

виникла. При впровадженні процесного підходу горизонтальна взаємодія між підрозділами налагоджується, тому що всі етапи процесів виконуються один за одним, а результат кожного етапу процесу або якості виконання всередині нього контролюються під час здійснення робіт наступною ланкою, яка виступає споживачем продукту, що вироблений на попередньому етапі.

Функціональний підхід до управління в сучасних умовах недостатньо пристосований до умов господарювання, що постійно змінюються, внаслідок відсутності гнучкості та достатньої організованості його структур. При застосуванні процесного підходу до організації управління підприємством виконавці процесів наділені більш ширшими повноваженнями. Вони можуть самостійно ухвалювати відповідні рішення та несуть відповідальність за отриманий результат. Це дозволяє менеджерам та керівникам ефективно та швидко реагувати на зміну умов, веде до підвищення їх ефективності та рівня значущості на підприємстві.

Критерії ефективності та якості роботи підрозділів підприємства в цілому при функціональному підході досить часто є взаємовиключними, тоді як процесний підхід передбачає узгодженість та координацію критеріїв ефективності та якості діяльності підприємства та його структурних підрозділів.

## 1.2 Процесний підхід в контексті стандарту ДСТУ ISO 9001

Термін «процесне підприємство» висунув вперше М. Хаммер, коли пропонував ідею радикальної зміни схеми операцій сучасної корпорації для підвищення ефективності її діяльності. Широко відомою є праця М. Хаммера і Дж. Чампі «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції у бізнесі», де описано методологію режинірингу, розглянуто досвід провідних компаній з організаційної перебудови бізнесу [7]. Науковці пропонують інструментарій, що гарантує істотну економію виробничих і часових витрат, формує

компанію нового типу, яка орієнтована на досягнення високих конкурентних позицій.

Дж. Харінгтоном під час розгляду теоретичних аспектів поліпшення бізнес-процесів був запропонований термін «процесний підхід до менеджменту» [8].

Відповідно до ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги.» використано процесний підхід, елементами якого є цикл «Plan-Do-Check-Act» (PDCA) («Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій») та ризик-орієнтоване мислення.

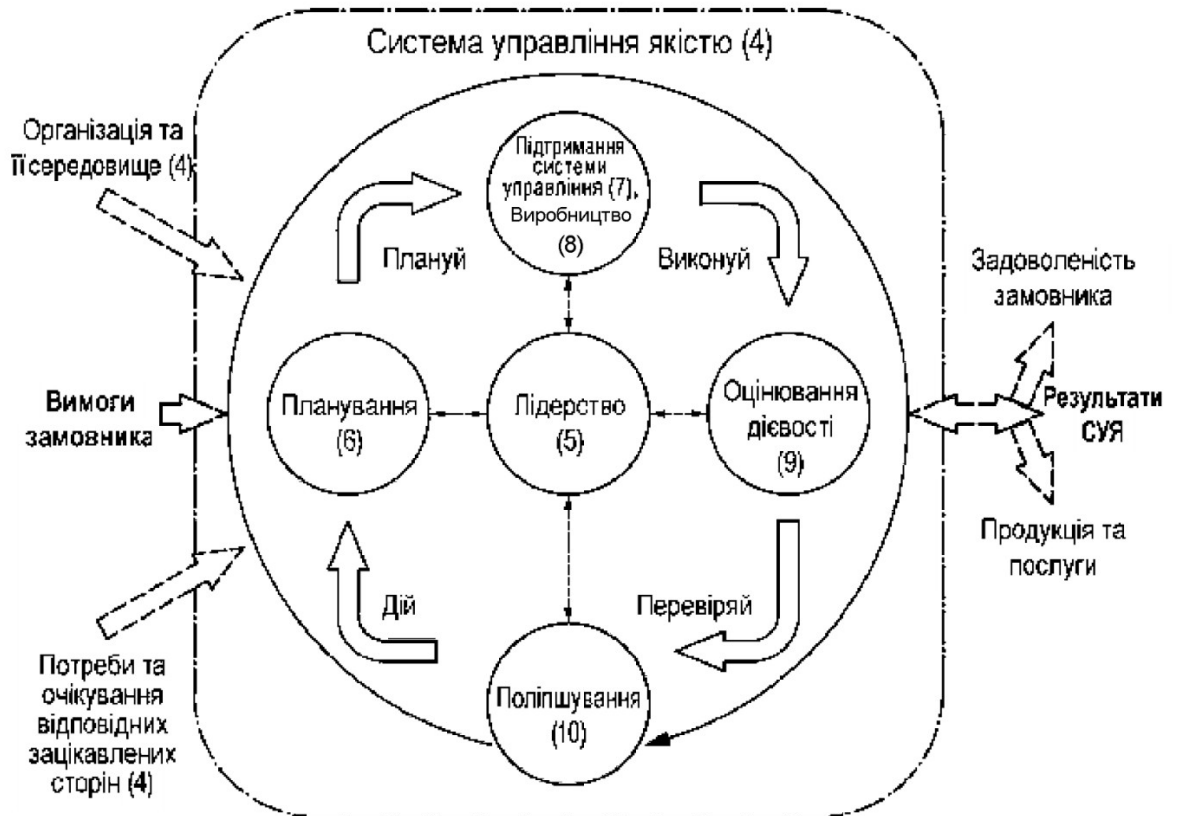
Процесний підхід дає змогу організації планувати свої процеси та їхні взаємодії.

Цикл PDCA дозволяє організації гарантувати, що її процеси забезпечуються відповідними ресурсами та керуються, а також що можливості для вдосконалення визначені та реалізовані.

Ризик-орієнтоване мислення дозволяє організації визначати фактори, які можуть спричинити відхилення її процесів та системи управління якістю від запланованих результатів, щоб встановити засоби контролю для зменшення негативного впливу та максимізації можливостей у міру їх виникнення.

Розуміння взаємопов'язаних процесів і керування ними як системою сприяє результативності та ефективності організації в досягненні запланованих результатів. Такий підхід дозволяє підприємству контролювати взаємозв'язки та взаємозалежності процесів системи, щоб зробити можливим підвищення загальної ефективності підприємства.

Цикл PDCA може бути застосовано до всіх процесів і до системи управління якістю в цілому. На рисунку 1.2 наведено, як розділи 4-10 ДСТУ ISO 9001 можуть бути згруповані відповідно до циклу PDCA.



Примітка. Номери в дужках указують на розділи в цьому стандарті.

Рисунок 2 — Зображення структури цього стандарту в циклі PDCA

Рисунок 1.2 – Зображення структури стандарту ДСТУ ISO 9001 в циклі PDCA

Цикл PDCA може бути стисло описано так:

- Плануй: встановлюй цілі системи та її процеси, а також ресурси, потрібні для отримання результатів відповідно до вимог замовників і політики організації, а також ідентифікуй і розглядай ризики та можливості.
- Виконуй: впроваджуй те, що було заплановано.
- Перевіряй: здійснюй моніторинг та там, де необхідно, вимірюй процеси та вироблені під час здійснення цих процесів продукцію та послуги, при цьому зважай увагу на політику та цілі організації, вимоги та заплановані роботи, а також звітуй про результати.
- Дій: вживай заходів для підвищення ефективності, за потреби.

Процесний підхід – це отримання бажаного результату через управління діяльністю та відповідними ресурсами як процесами.

Алгоритм застосування процесного підходу приведено на рис. 1.3.

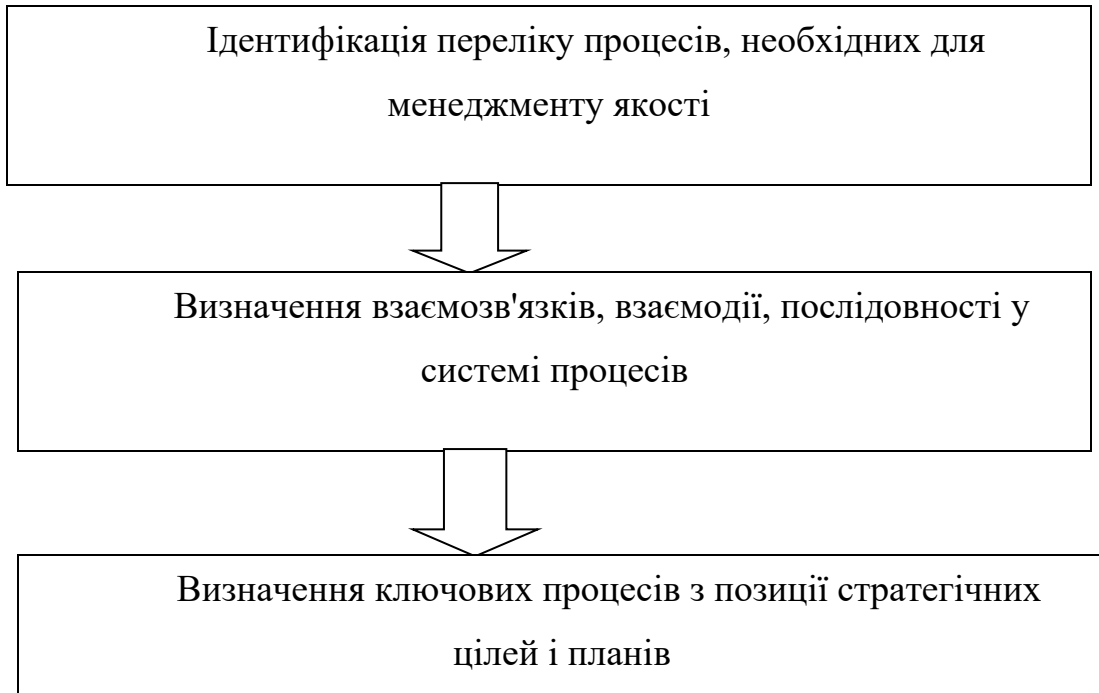


Рисунок 1.3 – Алгоритм застосування процесного підходу

Процесний підхід передбачає систематичне визначення процесів та їх взаємодій, а також керування ними для того, щоб досягати запланованих результатів відповідно до політики у сфері якості та стратегічного напрямку організації. Керування процесами та системою в цілому може бути досягнуто використанням циклу PDCA за загальної зосередженості на ризик-орієнтованому мисленні, який націлено на використання можливостей і запобігання небажаним результатам.

Застосування процесного підходу в межах системи управління якістю дає можливість: розуміти та постійне задовольняти вимоги, розглядати процеси з точки зору створення додаткових цінностей, досягнення

результативного функціонування процесів, а також поліпшення цих процесів на базі оцінювання даних та інформації.

### 1.3 Поняття про процеси системи менеджменту

Процес – це сукупність взаємопов’язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату [9].

На рисунку 1.4 подано схематичне зображення будь-якого процесу та показано взаємодію його елементів.

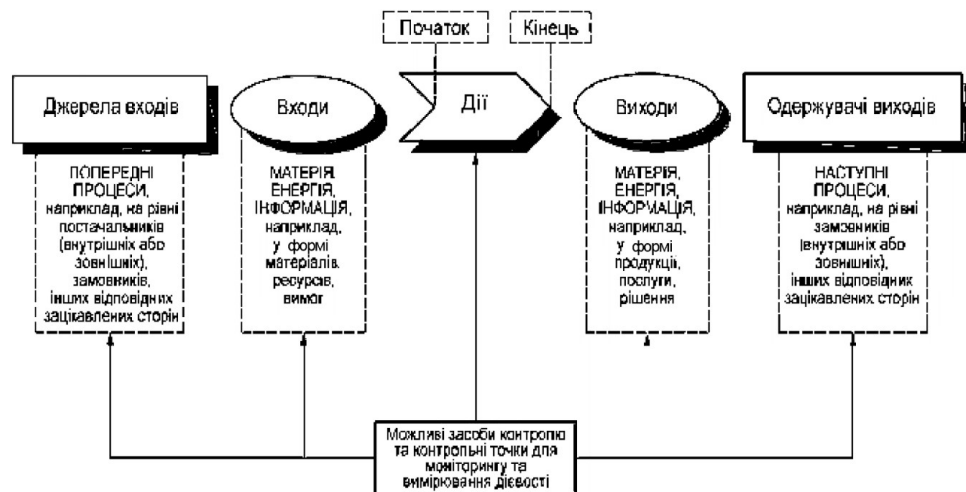


Рисунок 1 — Схематичне зображення елементів одного процесу

### Рисунок 1.4 – Схематичне зображення елементів одного процесу

Процес - це будь-яка діяльність, внаслідок якої „вхідні” потоки перетворюються у „вихідні” потоки шляхом використання ресурсів та застосування регламентованого управлінського впливу.

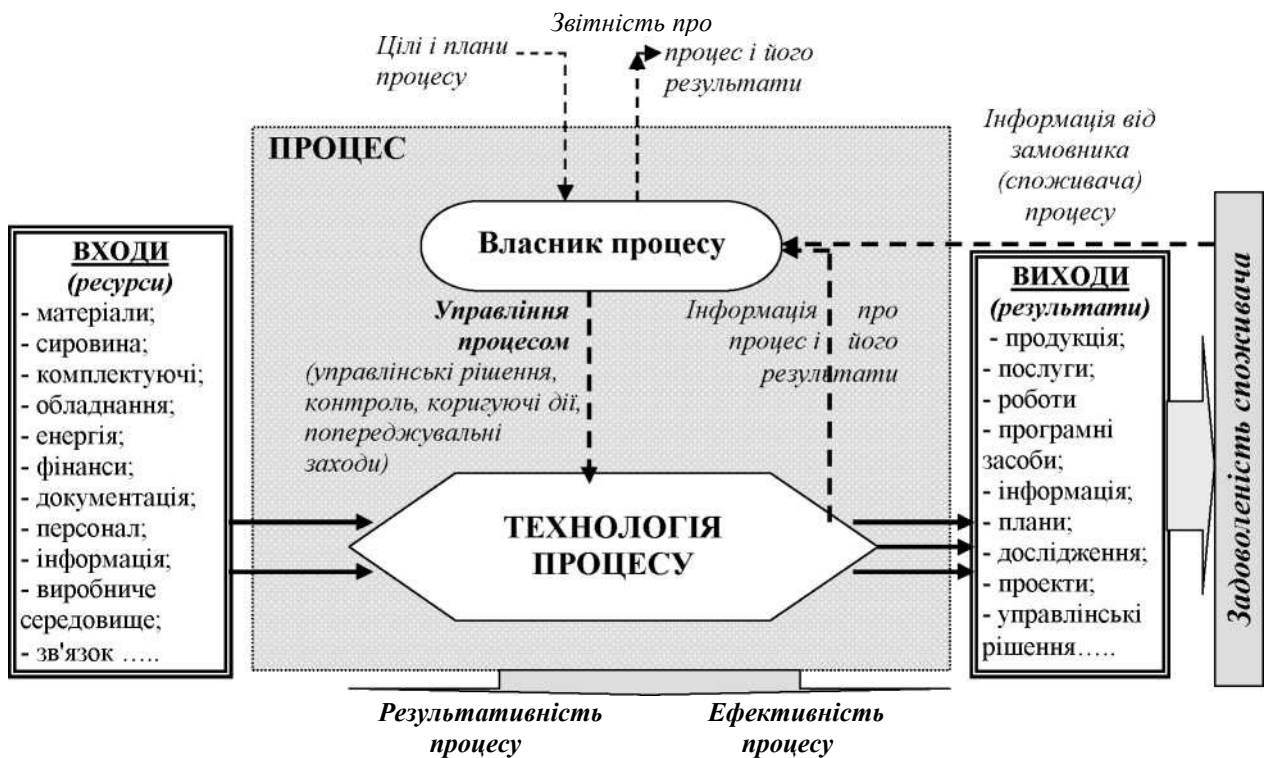
Входи - це матеріали та інформація, перетворювана процесом для створення вихідних потоків.

Виходи - це результат перетворення (трансформації) вхідних потоків. На практиці вихідні потоки включають:

- те, що відповідає вимогам,

- те, що не відповідає вимогам,
- інформацію про зміст самого процесу.

Взагалі, основні характеристики процесу на підприємстві це: наявність споживача (замовника)- зовнішнього або внутрішнього; використані для здійснення процесу ресурси; процедура управління процесом (наявність власника процесу, цілей і планів з якості); структура процесу; встановлені технології виконання операцій; досягнуті результати. На практиці для побудови процесу в організації керуються правилом відповідей на такі питання: для чого створюється процес?, хто його виконує?, як він виконується?, де виконується?, якими є результати виконання операцій, що включені до процесу? Графічне зображення побудови процесного підходу в СУЯ наведена на рис. 1.5



### Моніторинг, вимірювання, аналіз

Рисунок 1.5 – Схема процесного підходу в системі управління якістю

Ресурси процесу - це фактори, які сприяють створенню вихідних потоків, але самі в ці вихідні потоки не трансформуються. Тобто, ресурси процесу – це люди (окремі особи або групи), обладнання, матеріали, приміщення та різноманітні вимоги до навколишнього середовища.

Постачальники і споживачі процесів можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми.

В процесному підході застосовується ієрархічний принцип побудови процесів, який відповідає сформованим рівням управління та організації роботи. Кожна організація створює власну структуру процесів, яка залежить від специфіки, виду, характеру та складності діяльності. Така діяльність здійснюється відповідно до: впроваджених в організації технологій виробництва, надання послуг, прийняття рішень; встановлених правил, інструкцій та регламентів діяльності; прийнятих процедур організації роботи тощо.

Типовими внутрішніми процесами, які притаманні всім організаціям і рекомендуються до використання міжнародним стандартом, є [10]:

- процеси управління організацією. Вони включають процеси стратегічного планування якості, формування цілей і політики якості, контролю якості, забезпечення комунікації, інформаційного обміну;

- процеси управління ресурсами, які необхідні для досягнення цілей організації в галузі якості;

- процеси життєвого циклу продукції (послуги), спрямовані створення цінності продукту;

- процеси вимірювання, аналізу та поліпшення. Це процеси, пов'язані зі збором даних для аналізу діяльності, оцінки рівня якості та його вимірювання, підвищення результативності та ефективності і включають процеси моніторингу, аудиту та контролю якості.

Внутрішні процеси підприємства можна розділити на три рівні залежно від результату впливу таких процесів на підвищення якості: основні (тобто

ключові процеси, які націлені на створення цінності для споживачів);обслуговуючі, які формують інфраструктуру організації; функціональні, які пов'язані з вертикаллю управління та реалізацією її функцій у сфері управління ресурсами, укладенням договорів з постачальниками та замовниками, наданням консультацій, моніторингом, плануванням; процеси розвитку, які розробляються в контексті досягнення цілей якості.

Процесний підхід передбачає управління процесами. Це управління може здійснюватися як в межах самого процесу, так і управління групою процесів на рівні підприємства. Управління процесами включає систему управлінських процедур щодо: встановлення цілей і бажаних результатів процесу, визначення критеріїв його якості; визначення власника процесу, встановлення меж його відповідальності та повноважень; вибір ресурсів для реалізації процесу та управління ними; розроблення процедури та встановлення технологій реалізації процесу; вироблення методик вимірювання процесу та визначення рівня його досконалості (метрики процесу); створення системи мотивації та заохочення персоналу до ефективного виконання завдань; моніторинг за процесом, аналіз результатів його виконання, корекція процесу. Несвоєчасне виявлення порушень в процесах, неприйняття відповідних коригуючих заходів призводить до зростання витрат, пов'язаних з усуненням дефектів та помилок, зниження рівня довіри споживачів до організації, втрати її ринкових позицій.

Важливим інструментом підвищення ефективності процесу є реінжиніринг. Його основний зміст полягає у впровадженні інноваційних підходів в управлінні процесами та постійному покращенні діяльності. Основними напрямками покращень в сфері якості є: скорочення витрат на процес, оптимізація часу виконання процесу; відокремлення процедур, які додають цінність від тих, які створюють вартість кінцевого продукту; виявлення та скорочення операцій, які дублюються; зниження частки робіт з

перевірки і контролю за виконанням; скорочення частки процедур на узгодження і погодження та підвищення рівня самостійності у прийнятті оперативних рішень щодо покращення на робочому місці.

Для підвищення ефективності управління процесами необхідно розділити процеси, які необхідні для системи якості, на управлінські та виробничі. Крім того, необхідно поєднати розрізнені елементи управління якістю, які наведено в стандарті, на цілісні функції управління якістю, завдяки чому можливо створити безупинний процес управління якістю.

## 2 ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ

### 2.1 Алгоритм реалізації процесного підходу на підприємстві

Вдосконалення діяльності підприємства може здійснюватися за рахунок застосування процесного підходу у впровадженні системи менеджменту якості, що дозволяє [6]:

- скласти перелік основних бізнес-процесів і на підставі отриманих даних зробити висновки про раціональність використання ресурсів, чисельність та завантаження персоналу і т. д.;
- визначити бізнес-процеси, яких бракує, та такі, що дублюються, і внести відповідні корективи;
- визначити перелік функцій кожного підрозділу підприємства;
- встановити взаємозв'язки підрозділів та виконуваних в них функцій.

Для забезпечення довгострокової ефективності в умовах гострої конкуренції підприємства повинні не лише знаходити передові технічні рішення, але й використовувати їх в своїй операційній діяльності раніше своїх конкурентів для отримання прибутку. Формування потенційної можливості суб'єктів господарювання до конкурентної боротьби і досягнення ефективних результатів в даних умовах обтяжується необхідністю постійного пристосування до динамічності зовнішнього середовища. Для підтримки високого рівня ефективності діяльності підприємство повинно постійно реагувати на зміни потреб споживачів, забезпечуючи тим самим зростання обсягів реалізації за рахунок надання більшої цінності товарам і послугам з точки зору споживачів. Це, в свою чергу, викликає низку нових проблем стосовно подальшого вдосконалення теорії управління як основи ефективності функціонування підприємств.

З переходом до ринкових умов господарювання з'явилися нові підходи до трактування сутності ефективності. Це обумовлено необхідністю

врахування ринкової специфіки господарювання та пошуком шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху в конкурентному середовищі.

Тому серед багатьох проблем, що вирішуються на торговельних підприємствах України, основну увагу необхідно приділити підвищенню ефективності функціонування шляхом впровадження адекватних ринковим умовам механізмів управління.

Крім того в сучасних трактуваннях ефективності акцентується увага на таких особливостях, як захоплення максимально можливої частки ринку, ступінь пристосованості торгівлі до існуючих вимог економіки, ступінь використання торговельного потенціалу.

В сучасних умовах господарювання неможливо приймати рішення, керуючись лише витратними або доходними міркуваннями, необхідно не лише порівнювати результат з витратами, але й враховувати ступінь досягнення цілей підприємства і рівень задоволення споживачів. Отже, ефективність, як економічна категорія, в сучасній вітчизняній науці набуває більш багатогранного трактування і характеризує результативність діяльності господарюючого суб'єкта не лише з позиції співвідношення ефекту і витрат, але і з позиції ступеню використання ресурсного потенціалу і відповідності вимогам зовнішнього середовища.

Процесний підхід в управлінні якістю дозволяє дослідити витрати на процеси і доходи від споживачів, а також зіставляти витрати і доходи процесу. Це дає змогу знайти більш досконалі способи підвищення ефективності функціонування й отримати високі результати.

Процесний підхід фокусується на такому взаємозв'язку об'єктів: «процеси - люди - технології - закони». Він дозволяє підійти до проблеми проектування, створення і управління підприємством з інженерних позицій, концентруючи свою увагу на мінімізації тих процесів, що не створюють

доданої цінності для споживачів, використовуючи методи внутрішнього контролю процесів, що дозволяють підвищувати ефективність ходу процесу.

Принципи процесного підходу до СМЯ можуть бути згруповані за такими ознаками:

- взаємодія із зовнішнім середовищем: своєчасна реакція на зміни в зовнішньому середовищі; уміння контактувати з постачальниками, споживачами, виконавцями і керівниками, клієнто-орієнтований характер існування підприємства.

- організація процесів підприємства: можливість оцінки та аналізу ефективності процесів підприємства, безперервне їх поліпшення; поступовість формування стратегії підприємства, його процесів, а потім організаційної структури; управління процесами на основі циклу: «плануй - виконуй - аналізуй - покращуй»; телеологічна спрямованість процесів; цілісність і обґрунтованість структури процесів.

- політика в галузі мотивації персоналу: система мотивації персоналу за досягнення результатів діяльності, яка базується на оцінці результативності процесів; відповідальність персоналу за результати праці; відкритість та прозорість компанії для її працівників різних рівнів; лідерство керівника.

Підприємство, що впроваджує процесний підхід до системи якості, повинно опрацювати механізм застосування і реалізації процесного підходу у своїй діяльності.

У загальному вигляді алгоритм реалізації такого підходу в компанії представлено на рис. 2.1

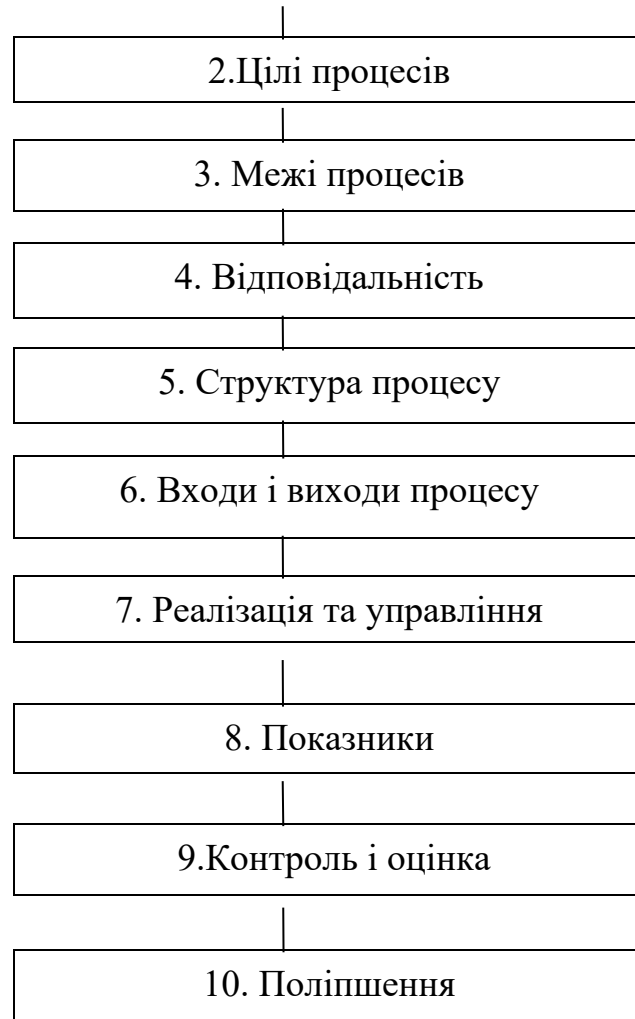


Рисунок 2.1 – Алгоритм реалізації процесного підходу на підприємстві.

## 2.2 Алгоритм впровадження процесного підходу до системи менеджменту якості підприємства

Всі елементи процесного підходу до СМЯ якістю існують у неперервному взаємозв'язку. Тобто, відповідно до визначених стратегічних цілей описуються процеси, формується оптимальна організаційна структура підприємства, коригується система управління процесами.

Система цілепокладання враховує особливості процесного середовища підприємства та ключові фактори успіху, які можуть бути виявлені за допомогою системи управління процесами.

Для отримання певного результату на виході при фіксованому використанні ресурсів, формується система управління процесами. Ця система включає, як мінімум, власника процесу, який діє відповідно до визначених правил.

Власник процесу - це колегіальний орган управління чи посадова особа, яка має в своєму розпорядженні ресурси, що необхідні для виконання процесу, та яка є відповідальною за результат такого процесу та високий рівень результативності.

Оскільки процес підприємства - це послідовність логічно пов'язаних, повторюваних операцій, то в кожного процесу повинні бути межі, тобто початок і кінець, які доцільно позначати первинними входами і виходами, що можуть бути інформаційними чи матеріальними.

Первинний вхід - це вхід, що ініціює початок виконання процесу і отримує матеріальні потоки та інформацію від первинних постачальників.

Первинний вихід - це вихід, що сигналізує про завершення процесу і видає результат процесу (матеріальні, інформаційні чи фінансові потоки), переданий первинним споживачам і перетворений за певною технологією.

Враховуючи вимоги базового стандарту ДСТУ ISO 9001 [1], розроблено алгоритм процесного підходу до системи менеджменту якості підприємства, що являє собою сукупність засобів управління підприємством, який ґрунтується на визначенні процесів та управлінні цими процесами за допомогою певних методик (рис. 2.2).

INCLUDEPICTURE  
 ".../Temp/FineReader12.00/media/image3.png" \\*  
 MERGEFORMAT



Рисунок 2.2 – Алгоритм процесного підходу до системи менеджменту якості підприємства

### 2.3 Основний бізнес-процес торговельного підприємства

Особливої уваги в ході аналізу діяльності торговельного підприємства потребує торгово-технологічний процес. Це основний процес підприємства торгівлі, який створює цінність для споживачів.

Торгово-технологічний процес на підприємстві торгівлі - це комплекс взаємопов'язаних послідовно виконуваних операцій, метою яких є доведення товарів належної якості до торговельного залу для реалізації їх покупцям у широкому асортименті з оптимальними затратами праці, часу і при високому рівні торговельного обслуговування [11].

У торгово-технологічному процесі на підприємстві торгівлі виділяють торговий і технологічний процес. Торговий процес забезпечує перехід товарів зі сфери обігу у сферу споживання і зміну форм вартості [11].

До основних елементів торгового процесу відносять: вивчення попиту населення, процес замовлення товару, формування асортименту товару, управління товарними запасами, рекламування товарів, їх продаж, надання покупцям додаткових торговельних послуг.

Технологічний процес охоплює комплекс операцій, які забезпечують обробку товарів, починаючи з їх надходження в магазин і закінчуючи повною підготовкою до продажу та відпуском товарів покупцям [11].

Технологічний процес включає транспортування товарів, розвантаження транспортних засобів, приймання товарів за кількістю і якістю, доставка товарів у зону зберігання або в торговельний зал, зберігання, підготовка товарів до продажу, переміщення товарів у торговий зал, розміщення і викладка товарів у торговельному залі, проведення розрахунку за товари, надання покупцям додаткових торговельних послуг.

Для підвищення ефективності роботи підприємства в цілому та дослідження характеру взаємодії із контрагентами при впровадженні на підприємствах торгівлі процесного підходу до СМЯ важливим є опис процесів.

Основні напрями вдосконалення діяльності підприємства торгівлі завдяки впровадженню процесного підходу до СМЯ управління:

- скорочення витрат: посилення контролю за витрачанням засобів, ведення режиму розумної економії; перегляд строків розрахунку із постачальниками; вкладення інвестицій в операції, що приносять швидкий прибуток; максимальне скорочення непродуктивних витрат; регламентація, стандартизація, оптимізація і тиражування процесів у регіональні відділення;

- управління асортиментом: вдосконалення аналізу товарообігу; оцінка ключових позицій в асортименті; зміна формату торгівлі; оцінка ефективності використання торговельних і складських приміщень, підвищення вимог до якості мерчендайзингу;

- коригування або зміна закупівельної політики;

- покращення якості роботи торговельно-оперативного персоналу за рахунок активного навчання на постійній основі;

- підвищення інтелектуального рівня менеджменту підприємств торгівлі та впровадження ефективних управлінських технологій. Зокрема інформаційних технологій управління процесами (в тому числі логістикою), впровадження карток лояльності, використання електронного маркування, радіочастотної ідентифікації, автоматизації системи самообслуговування;

- раціоналізація процесів взаємодії з постачальниками та покупцями;

- вдосконалення системи управління підприємством торгівлі і оптимізація існуючої організаційної структури;

- впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації існуючих процесів.

#### 2.4 Складання переліку процесів на підприємстві торгівлі

Для формування цілісної процесної структури на основі систематизуючої схеми процесів підприємство визначає і описує процеси верхнього рівня з подальшою їх деталізацією у вигляді списку процесів.

Перелік процесів на підприємстві торгівлі наведено в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 – Перелік процесів на підприємстві торгівлі

Процеси першого рівня	Процеси другого рівня	Результат процесу першого рівня	Власник процесу	Підрозділи і посадові особи, що входять у процес
Управлінські процеси				
Стратегічне управління	Аналіз зовнішнього середовища	Стратегічний план розвитку	Директор з розвитку	Генеральний директор, комерційний директор, фінансовий директор, відділ розвитку, юридичний відділ, логістичний відділ
	Аналіз внутрішнього середовища			
	Розробка і узгодження концепції і стратегії бізнесу			
	Здійснення організаційних змін			
	Визначення і ранжування стратегічних цілей підприємства			
Управління фінансами	Управління розподілом фінансових ресурсів	Забезпечені фінансові потреби підприємства; вдало інвестовані кошти; відображена інформація на рахунках бухгалтерського обліку; нараховані і сплачені податки; вчасно представлена релевантна інформація менеджерам; бюджети; звіти з оцінки дотримання бюджетів.	Фінансовий директор Фінансовий відділ Бухгалтерія	Фінансовий директор Комерційний директор
	Управління грошовими потоками			
	Здійснення фінансових операцій			
	Формування фінансових звітів			
	Проведення внутрішнього аудиту			
	Укладення угод стосовно кредитування			
	Визначення напрямків інвестування			
	Організація фінансового і податкового обліку			
	Організація управлінського обліку			
	Контроль			
Управління маркетингом	Маркетинг	Звіти з маркетингу; оцінка рівня задоволення	Комерційний директор	Комерційний директор Відділ маркетингу
	Стимулювання збуту			
	Оцінка лояльності			

	споживачів	споживачів; виявлені незадоволені потреби.		
	Аналіз рівня задоволення споживачів			
	Управління цінами			
	Аналіз ринку і потреб споживачів			

Продовження таблиці 2.1 – Перелік процесів на підприємстві торгівлі

Процеси першого рівня	Процеси другого рівня	Результат процесу першого рівня	Власник процесу	Підрозділи і посадові особи, що входять у процес
Управління процесами розвитку	Поліпшення процесів на підприємстві	Підвищення ефективності діяльності	Директор з розвитку	Директор з розвитку
	Оновлення ресурсів на підприємстві	Сучасні ресурси		Відділ розвитку
	Впровадження системи менеджменту якості та процесного управління	Впроваджена система менеджменту якості та процесного управління		
Управління персоналом	Управління наймом та звільненням персоналу	Забезпечення у повному обсязі високо-кваліфікованим, мотивованим персоналом	Директор по персоналу	Відділ кадрів, Бухгалтерія, фінансовий відділ
	Розвиток і навчання персоналу			
	Здійснення матеріального стимулювання			
Управління закупівлею і транспортною логістикою	Транспортування товару до бізнес-одиниць	Наявність транспорту і оптимальність транспортних потоків	Директор з логістики	Директор з логістики, логістичний відділ, транспортний відділ, бухгалтерія
	Управління товарними потоками	Вчасно доставлені товари		
	Організація повернень товарів постачальникам	Вчасно і в повному обсязі повернені товари		
<b>Основні процеси</b>				
Процес постачання товарів	Формування асортименту товарів	Закуплені якісні товари у відповідності із встановленими потребами з оптимальним асортиментом і найкращими цінами. Проведені розрахунки з постачальниками	Директор з логістики	Бухгалтерія Фінансовий відділ Маркетинговий відділ Працівники складу Торговельно-оперативний персонал Юридичний відділ Служба якості Відділ ІТ-забезпечення Транспортний відділ
	Обрання постачальників товарів			
	Визначення потреби і розміщення заявки на постачання товару			
	Організація закупівлі, укладення договорів на поставку			
	Транспортування товарів від постачальників на			

	регіональні розподільні центри			Служба логістики
	Підтримка взаємозв'язків з постачальниками, розрахунки з постачальниками			
	Організація контролю закупок			

Продовження таблиці 2.1 – Перелік процесів на підприємстві торгівлі

Процеси першого рівня	Процеси другого рівня	Результат процесу першого рівня	Власник процесу	Підрозділи і посадові особи, що входять у процес
Процес складування товарів	Приймання товару	Збережені за кількістю і якістю товари, підготовлені до продажу і передані в торговельний зал	Директор з логістики	Працівники складу Торговельно-оперативний персонал Відділ якості
	Складування товару			
	Збереження товару			
	Передпродажна підготовка товару			
	Переміщення товару в торговельну залу			
	Управління товарними запасами			
Процес реалізації товару	Відпуск товарів споживачам	Задоволені потреби споживачів в повному обсязі шляхом реалізації якісного товару і надання якісних торговельних послуг	Комерційний директор	Комерційний директор Відділ продажу Юридичний відділ Служба логістики Служба якості
	Надання торговельних послуг і здійснення після-продажного обслуговування			
	Організація розрахунку за товари			
	Підтримка взаємозв'язків з покупцями та управління рекламациями			
Підтримуючі процеси				
Юридичне забезпечення	Аналіз законності укладених угод	Законні угоди і операції підприємства Виграні судові процеси	Керівник юридичного відділу	Юридичний відділ
	Відстоювання інтересів підприємства в суді			
Інформаційно-технологічне забезпечення і зв'язок	Планування необхідності ІТ-ресурсів	ІТ-системи Плани впровадження нових ІТ-систем Збережені дані	Генеральний директор	Відділ ІТ-обслуговування
	Розробка системи інформаційної підтримки підприємства			
	Впровадження системи інформаційної безпеки			
	Збереження даних			
	Забезпечення розподілу доступу посадових осіб до			

	даних			
Забезпечення безпеки	Забезпечення безпеки в центральному офісі	Безпека. Відсутність крадіжок	Директор з безпеки	Директор з безпеки  Служба безпеки
	Забезпечення безпеки магазинів (бізнес-одиниць)			
Адміністративно-господарське забезпечення	Адміністративно-господарське забезпечення	Забезпечені основні процеси допоміжними засобами	Фінансовий директор	Фінансовий директор  Адміністративно-господарська частина

## **РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО СМЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ**

3.1 Модель формування механізму процесного підходу до СМЯ підприємства торгівлі

Головним завданням розроблення механізму процесного підходу до СМЯ підприємства торгівлі є організація ефективного використання ресурсів, які застосовуються у процесах, підвищення ефективності таких процесів та створення передумов для стійкого розвитку.

Об'єктами механізму процесного підходу до СМЯ підприємства торгівлі є процеси, які реалізуються на підприємстві; організаційна структура; система управління підприємством; ресурси, що використовуються у процесах.

В ході реалізації механізму процесного підходу до СМЯ підприємства торгівлі здійснюється вироблення та прийняття управлінських рішень стосовно об'єктів управління, які реалізуються на підприємстві. Управлінські рішення формуються на основі зіставлення інформації про фактичний стан керованих процесів з їх плановими характеристиками. Характеристики процесів закріплюються в нормативній документації для регламентації значення параметрів і показників ефективності та якості процесів. Інформація стосовно фактичного стану процесів надходить через проведення їх оцінки на основі розробленої системи показників. Вчасне отримання інформації та аналіз процесів реалізується на основі спеціальних організаційних заходів, зокрема системи внутрішнього контролю. Тому для ефективного розроблення механізму процесного підходу до СМЯ підприємства торгівлі, необхідно виділити його основні складові: економічний, нормативно-правовий і організаційно-інформаційний механізми.

Організаційно-інформаційний механізм - це комплекс різноманітних за своєю природою організаційних форм, способів, методів і технологій цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт на основі яких: здійснюється збір і оперативне надання інформації суб'єкту управління стосовно об'єкта управління; реалізується створення і постійне оновлення бази знань стосовно процесів із забезпеченням вільного доступу до неї всіх співробітників; забезпечується встановлення взаємозв'язків і узгодження дій учасників процесів при впровадженні, реалізації і удосконаленні процесного підходу до СМЯ підприємств; удосконалюються методики та техніки підготовки і прийняття управлінських рішень; створюються організаційні умови, що забезпечують реалізацію постійного удосконалення процесів на підприємствах торгівлі.

Економічний механізм - це оптимальна, інтегрована багаторівнева сукупність форм і методів господарювання, які направлені на підвищення ефективності діяльності і забезпечення розвитку підприємств торгівлі шляхом оцінки процесів і їх безперервного вдосконалення. Економічний механізм процесного підходу до СМЯ забезпечує: ефективну взаємодію процесів та їх орієнтацію на досягнення стратегічних цілей; раціональне використання і підвищення продуктивності трудових ресурсів, що задіяні у виконанні процесів; розробку та впровадження системи показників оцінки процесів на підприємствах торгівлі для управління ними.

Так як головною особливістю механізму процесного підходу у впровадженні СМЯ підприємства торгівлі, що забезпечує його безперервне удосконалення є саморегульованість, то основою економічного механізму управління є постійна оцінка ефективності процесів і виконання коригуючих дій за результатами цієї оцінки. Базовим елементом економічного механізму процесного підходу до СМЯ є система оцінки процесів на підприємствах торгівлі, яка слугує основою для прийняття управлінських рішень.

Реалізація функцій управління процесами на підприємствах торгівлі відбувається через використання спеціальних методів управління, які класифікуються за видом механізму на: нормативно-правові, організаційно-інформаційні і економічні методи, сутність яких подана на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Класифікація методів управління в залежності від виду механізму

Механізм процесного підходу до впровадженні системи менеджменту якості повинен формуватися з дотриманням чітко визначених принципів, зокрема:

- періодичності - можливість розподілу роботи із впровадження процесного управління підприємствами торгівлі на певні етапи з метою визначення проміжних результатів та ефективності етапів;
- обачності і доцільності - визначення доцільності впроваджуваних змін шляхом аналізу факторів ефективності організаційних змін; здійснення лише доцільних, обґрунтованих змін;

- безперервності - здійснення змін, виходячи з припущення, що діяльність із удосконалення триватиме і далі;
- ситуаційності - створення адекватних стратегій змін для протидії будь-якому джерелу опору;
- повноти використання трудового потенціалу - залучення до діяльності із впровадження процесного підходу до СМЯ на підприємствах торгівлі всіх співробітників, що забезпечить зниження опору змінам і максимальне використання трудового потенціалу;
- узгодження соціальних і фінансових вигід - орієнтація змін не лише на підвищення ефективності діяльності підприємства торгівлі, а й на збільшення вигід для працівників і покращення соціальних умов. Урахування та узгодження інтересів учасників процесів при формування системи процесів на підприємствах торгівлі;
- узагальнення результатів - визначення загальної ефективності від впровадження процесного підходу до СМЯ на підприємствах торгівлі, ідентифікація проблем, котрі залишилися не вирішеними під час змін;
- послідовності - постійне дотримання методики впровадження процесного управління підприємствами торгівлі з проведенням її коригування при необхідності;
- єдиної методології і співставності - дотримання єдиної методології збору інформації, опису, аналізу процесів, використання типових таблиць і запитань при зборі інформації кожним членом робочої групи;
- подвійного запису - збір інформації про процеси шляхом аналізу технологічно-нормативної документації підприємства торгівлі і проведення глибинного інтерв'ю його співробітників;
- забезпеченості - детальний аналіз і обґрунтування необхідних ресурсів для впровадження процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі і виділення їх у повному обсязі;

- адаптованості - коригування теоретичних моделей, інструкцій, уніфікованих рішень стосовно впровадження процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі з врахуванням формату підприємства, конкретних проблем, кваліфікації працівників, наявних ресурсів, стилю управління, а також умов зовнішнього середовища.

Модель формування механізму процесного підходу до СМЯ підприємства торгівлі наведен на рис. 3.2. Впровадження цього механізму потребує проведення суттєвих змін, які охоплюють усе підприємство.



Рисунок 3.2 – Модель формування механізму процесного підходу до СМЯ підприємства торгівлі

### 3.2. Етапи механізму процесного підходу до СМЯ

Процедура формування та реалізації механізму процесного підходу до СМЯ складається з таких етапів (таблиця 3.1): усвідомлення керівництвом необхідності змін; формування спільного бачення; діагностика та усвідомлення; знаходження оптимального рішення; підготовчо-організаційний етап; аналітично-систематизуючий етап; інноваційно-організаційний етап; етап підкріплення і узгодження. Необхідно відмітити, що при розробленні та реалізації механізму процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі суб'єкт управління має можливість використовувати різні методи з наявного досить широкого набору інструментів вдосконалення.

Таблиця 3.1 – Етапи механізму процесного підходу до СМЯ торгового підприємства

№	Назва етапу	Результат
1	2	3
Етап 1. Усвідомлення керівництвом необхідності змін		
1.1	Усвідомлення змін у зовнішньому середовищі	Неструктуризована інформація
1.2	Усвідомлення змін у внутрішньому середовищі	
Етап 2. Формування спільного бачення проблеми		
2.1	Об'єктивна оцінка необхідності змін з використанням послуг зовнішнього консультанта чи ключового керівництва (менеджерів вищої ланки)	Неструктуризована інформація
2.2	Створення коаліції і усвідомлення необхідності та істинності причин змін менеджерами вищої ланки	
Етап 3. Діагностика і усвідомлення		
3.1	Визначення істинних причин виникнення проблем вищим керівництвом підприємств торгівлі	Неструктуризована інформація
3.2	Визначення істинних причин виникнення проблем менеджерами нижнього рівня	Неструктуризована інформація
3.3	Узгодження отриманої інформації і визначення області проблем	Протокол засідання
Етап 4. Знаходження оптимального рішення		
4.1	Обґрунтування необхідності переходу на процесну модель управління підприємствами торгівлі	Презентація процесного управління
4.2	Підготовка реципієнтів змін шляхом направлення на семінари з процесного підходу до СМЯ групи із числа співробітників	Група спеціалістів, що отримала початкові

		знання з ПОУП
4.3	Інформування персоналу підприємства торгівлі стосовно необхідності змін	Наради

Продовження таблиці 3.1 – Етапи механізму процесного підходу до СМЯ торгового підприємства

1	2	3
<b>Етап 5. Підготовчо-організаційний</b>		
5.1	Укладення договору з консультантом чи консалтинговою фірмою, що сприятиме переходу на процесну модель управління (у випадку використання послуг консультанта при впровадженні процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі)	Договір
5.2	Формування робочої групи для проведення зміни і оцінка їх готовності до змін на основі моделі «бажань і здібностей»	Анкети на основі моделі «бажань і здібностей»
5.3	Навчання та регламентація діяльності робочої групи з переходу на процесний підхід у впровадженні системи менеджменту якості при управлінні підприємствами торгівлі	Кваліфікована робоча група Регламент робочої групи
5.4	Розробка документів, що регламентують управління проектом. Визначення термінів переходу на процесний підхід у впровадженні системи менеджменту якості при управлінні підприємствами торгівлі	Методика переходу на ПОУП План проекту впровадження ПОУП торгівлі
5.5	Обґрунтування та виділення необхідних ресурсів для впровадження ПОУП торгівлі	План та доручення про виділення ресурсів
<b>Етап 6. Аналітично-систематизуючий</b>		
6.1	Аналіз зовнішнього середовища підприємства торгівлі	Неструктуризована інформація у вигляді записів робочої групи
6.2	Попередній аналіз стану документального забезпечення на підприємстві торгівлі	
6.3	Обговорення створених робочою групою записів на основі аналізу з широким колом компетентних осіб підприємства для усунення протиріч	Протокол засідання
6.4	Створення систематизуючої схеми процесів верхнього рівня на підприємстві торгівлі	Систематизуюча схема процесів
6.5	Визначення процесів підрозділів на підприємстві торгівлі	Список процесів підрозділів
6.6	Контроль досягнутих результатів та визначення готовності переходу до наступного етапу	Звіт по етапу
<b>Етап 7. Інноваційно-організаційний</b>		
7.1	Обрання підходу щодо методології та глибини деталізації процесів і здійснення опису процесів на підприємстві торгівлі	Описані процеси згідно обраної методології опису та визначеної глибини деталізації
7.2	Оптимізація системи процесів на підприємстві торгівлі	Оптимізована система процесів на підприємстві торгівлі
7.3	Формування системи показників оцінки процесів на підприємстві торгівлі	Система показників оцінки ПОУП торгівлі
7.4	Регламентація процесів на підприємстві торгівлі	Регламенти процесів Нова організаційна структура підприємства. Посадова інструкція. Наказ про створення підрозділів
7.5	Оптимізація організаційної структури підприємства торгівлі	
7.6	Контроль досягнутих результатів та визначення готовності переходу до наступного етапу	Звіт по етапу

Продовження таблиці 3.1 – Етапи механізму процесного підходу до СМЯ торгового підприємства

1	2	3
Етап 5. Підготовчо-організаційний		
Етап 7. Інноваційно-організаційний		
7.1	Обрання підходу щодо методології та глибини деталізації процесів і здійснення опису процесів на підприємстві торгівлі	Описані процеси згідно обраної методології опису та визначеної глибини деталізації
7.2	Оптимізація системи процесів на підприємстві торгівлі	Оптимізована система процесів на підприємстві торгівлі
7.3	Формування системи показників оцінки процесів на підприємстві торгівлі	Система показників оцінки ПОУП торгівлі
7.4	Регламентація процесів на підприємстві торгівлі	Регламенти процесів Нова організаційна структура підприємства. Посадова інструкція. Наказ про створення підрозділів
7.5	Оптимізація організаційної структури підприємства торгівлі	
7.6	Контроль досягнутих результатів та визначення готовності переходу до наступного етапу	Звіт по етапу
Етап 8. Підкріплення і узгодження		
8.1	Формування кадрового забезпечення ПОУП торгівлі	Кваліфікаційні характеристики працівників
8.2	Формування ефективної системи мотивації персоналу	Положення щодо мотивації персоналу
8.3	Залучення персоналу до управління процесами і здійснення змін на підприємстві торгівлі	Регламент процесу управління на підприємстві торгівлі
8.4	Організація управління і постійного поліпшення процесу на підприємствах торгівлі	Регламент процесу управління
8.5	Формування системи внутрішнього контролю на підприємствах торгівлі	Регламент внутрішнього контролю
8.6	Формування процесної філософії на рівні підприємства шляхом роз'яснення переваг впроваджених змін	Нова корпоративна культура Процесна філософія
8.7	Контроль результатів по етапу. Аналіз результатів по контрольних точках	Звіт по етапу
8.8	Моніторинг результату впровадження ПОУП торгівлі	Звіт з впровадження ПОУП торгівлі
8.9	Розробка плану поширення результатів (за необхідністю)	План поширення результатів

Суб'єкт управління при розробленні механізму процесного підходу до СМЯ підприємства торгівлі на першому етапі повинен усвідомити необхідність проведення змін під впливом факторів зовнішнього (посилення конкуренції, структурні зміни в економіці, нові нормативно-правові акти) чи

внутрішнього (зниження продуктивності праці, низький рівень якості обслуговування, високі витрати, плинність кадрів, міжфункціональні конфлікти, зростаюча кількість скарг працівників) середовища.

Вивчення ринку, конкурентів і споживачів, визначення і обговорення реальних і потенційних проблем підприємства, його основних можливостей є основними індикаторами для вчасного реагування керівництва підприємств торгівлі на необхідність змін навіть при все ще сильних позиціях на ринку.

Для формування спільного бачення суб'єкт управління підприємством торгівлі приймає рішення стосовно використання послуг зовнішнього консультанта для проведення об'єктивної оцінки ситуації. В якості консультантів можуть виступати і менеджери вищого рівня управління підприємства торгівлі, але за умови, що вони можуть надати неупереджену оцінку, яка повинна стати поштовхом для подальших змін. Для ефективної реалізації механізму процесного підходу до СМЯ необхідно зібрати групу, що володіє достатніми повноваженнями і авторитетом, яка здатна очолити процес змін. Результатом даного етапу є усвідомлення генеральним директором і ключовим керівництвом необхідності змін і їх першопричин.

Для діагностики та усвідомлення першопричин проблем, що виникають на підприємствах торгівлі передбачений третій етап, на якому здійснюється збір необхідної інформації стосовно істинних причин виникнення проблем як вищим керівництвом, так і менеджерами нижнього рівня управління підприємствами торгівлі. Одним із основних методів, що використовуються для визначення списку проблем, є глибинне інтерв'ю консультантів із керівниками, ключовими менеджерами та спеціалістами на відповідальних ділянках. Треба відмітити, що найбільш важливою є процедура узгодження поглядів на проблеми керівництва вищого рівня управління та інших фахівців, що забезпечує більш змістовне визначення підґрунтя першопричин виникнення проблем. Якщо для вирішення виявлених проблем керівники вищого рівня управління не залучають

менеджерів нижчих рівнів, то досить часто спостерігається отримання неадекватної і недостовірної інформації. Результатом даного етапу і сигналом для переходу до наступного є сформований єдиний погляд на проблеми, які вимагають зміни існуючого становища підприємства. Це допоможе оптимально спрямувати зусилля на реалізацію програми змін.

Практикою доведено, що відсутність єдиного погляду на виявлені проблеми може перетворити майбутню трансформацію системи управління на базі процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі на суперечливі проекти.

Для знаходження оптимального способу вирішення проблем на четвертому етапі керівники вищого рівня управління зосереджуються на пошуку способів покращення ситуації, що склалася, і виборі оптимального. Звіт за результатами дослідження при знаходженні оптимального рішення повинен містити основні характеристики мети, шляхів і методик її досягнення. саме процесного підходу до СМЯ в повній мірі адекватне сучасним перманентним змінам, що відбуваються на ринку, і концепції розвитку торгівлі. Тому на етапі знаходження оптимального рішення особлива увага повинна бути зосереджена на підготовці реципієнтів змін серед співробітників. Вони повинні прослухати семінари із процесного підходу до СМЯ для усвідомлення його основних переваг і поширення інформації в межах усього підприємства торгівлі. Беручи до уваги той факт, що більшість проектів із впровадження механізму процесного підходу до СМЯ не були завершені успішно саме через опір працівників підприємства і не достатню підтримку лідера, важливим є необхідність зосередження особливої уваги саме на цьому етапі. Усвідомлення важливості й актуальності процесного підходу до СМЯ всіма представниками верхньої ланки управління забезпечить подальший їх інтерес і підтримку. Інформування (наради, консультації) ж усього персоналу стосовно передбачуваних змін дасть змогу суттєво зменшити опір.

Проведення підготовчих і технічних робіт, зокрема укладання договору на консалтингове обслуговування та технічну підтримку, формування робочої групи та організація її навчання аспектам впровадження механізму процесного управління, встановлення регламенту діяльності групи, визначення остаточної мети проекту, а також виділення необхідних ресурсів для здійснення змін, відбувається на підготовчо-організаційному етапі впровадження механізму процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі.

Для ефективної реалізації проекту із впровадження механізму процесного підходу до СМЯ необхідно залучати зовнішнього менеджера, який буде в якості наставника забезпечувати необхідний напрямок робіт, що досить важко зробити внутрішнім спеціалістам з нижчим рівнем кваліфікації в галузі процесного управління. Послідовність робіт, що здійснюються на підготовчо-організаційному етапі, зображено на рис. 3.3. Цей етап доцільно розпочинати зі складання договору з консультантом (у разі використання його послуг) і проведення настановної наради. На нараді призначається керівник проекту - представник вищого керівництва підприємства (генеральний директор або один із його замісників), обговорюються принципи створення робочої групи. Необхідність її формування обумовлена потребою створення власної, тимчасової організаційної форми для впровадження механізму процесного підходу до СМЯ, що відрізняється від існуючої організаційної структури підприємства торгівлі. При цьому потрібно врахувати необхідність поєднання спеціальних знань співробітників функціональних підрозділів та їх знань і навичок у галузі процесного підходу. Крім того, для забезпечення методологічної підтримки і розуміння змін співробітниками доцільно скористатися послугами спеціалістів консалтингових організацій або фахівців вищих навчальних закладів відповідного профілю.

INCLUDEPICTURE "../../../../Temp/FineReader12.00/media/image12.png" \\*  
 MERGEFORMAT

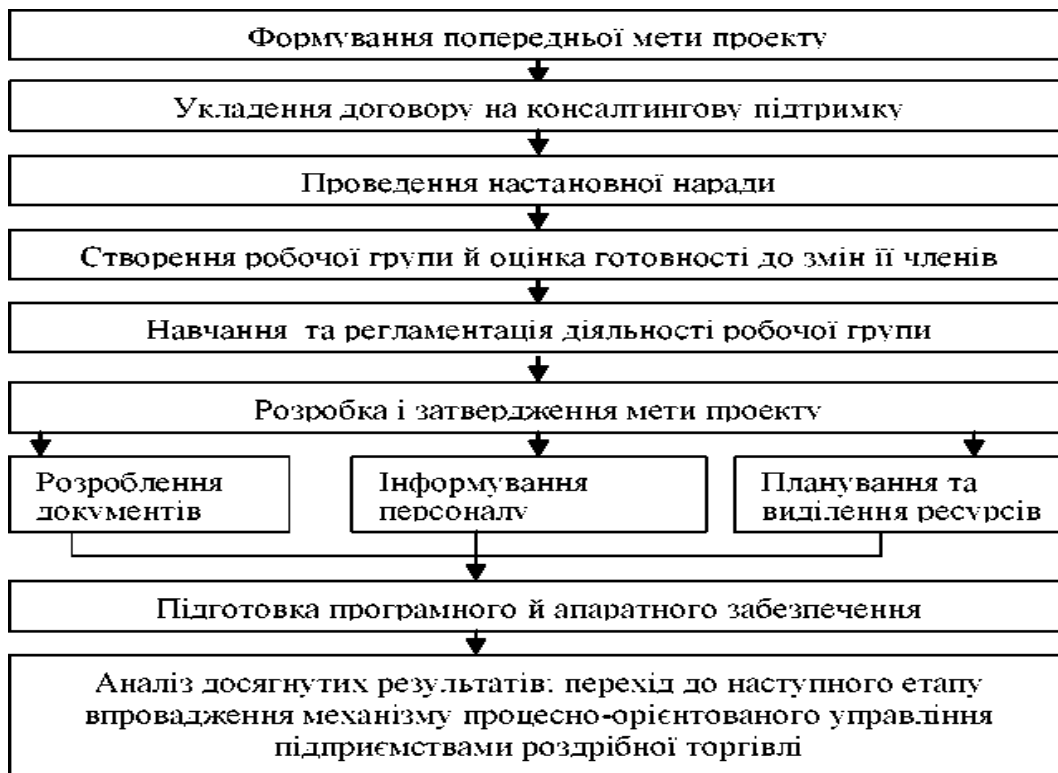


Рисунок 3.3 – Алгоритм виконання робіт на підготовчо-організаційному етапі розроблення і реалізації механізму процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі

Щоб сформувати механізм процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі, необхідно впровадити істотні зміни відносно функцій та організаційної структури функціонуючої системи управління підприємствами. Тобто, поряд із діючою організаційною структурою, слід

створити всередині підприємства організаційну структуру у вигляді робочої групи.

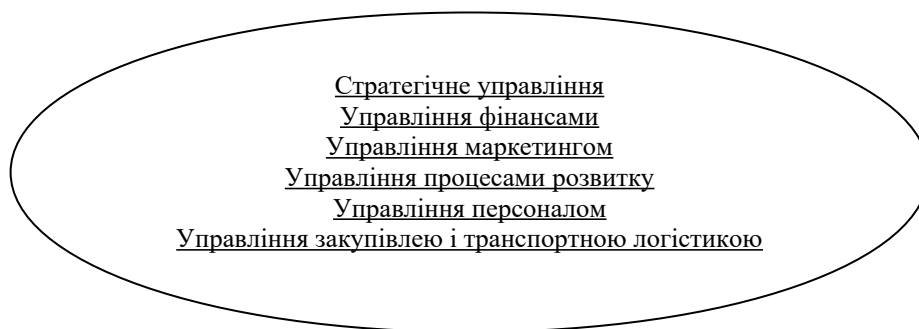
Щоб створити оптимальну робочу групу, слід залучити до її складу представників різних функціональних підрозділів (у складі 3-9 осіб залежно від розміру підприємства торгівлі та проекту, складності процесів і визначених термінів реалізації проекту), бо це зробить неможливим прийняття однобічних, вигідних лише для одного структурного підрозділу рішень під час розроблення та реалізації механізму процесного підходу до СМЯ.

Для здійснення діагностики підприємства, виявлення проблемних процесів, визначення причин існуючого стану підприємства з відповідним документальним оформленням призначений аналітично-систематизуючий етап впровадження процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі. На цьому етапі робоча група здійснює аналіз зовнішнього середовища, попередній аналіз стану документального забезпечення, проводить глибинне інтерв'ю співробітників підприємства, узгоджує стратегію і організаційну структуру для створення систематизуючої схеми процесів верхнього рівня, визначає процеси у підрозділах підприємства та здійснює детальний опис фактичного стану критичних процесів.

Аналітично-систематизуючий етап впровадження механізму процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі доцільно розпочати із аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Для аналізу зовнішнього оточення доцільно використовувати відомі методи, такі як Бостонська матриця, SWOT-аналіз [12, 13]. Це дозволить визначити сильні та слабкі сторони підприємства торгівлі, можливості та загрози, враховуючи стан ринкового середовища.

Після збору інформації стосовно процесів досліджуваного підприємства торгівлі члени робочої групи проводять узгоджувальну нараду, на якій формується систематизуюча схема процесів (див. рис. 3.5).

Одночасно представники робочої групи з впровадження механізму процесного підходу до СМЯ підприємством торгівлі на основі отриманої в процесі документальної обробки та проведення глибинного інтерв'ю інформації, здійснюють структурування діяльності підрозділів у вигляді процесів і будують матрицю процесів підрозділів підприємств торгівлі.



Придбання	Зберігання	Реалізація
1. Аналіз ринку і потреб споживачів. 2. Формування асортименту товару. 3. Визначення потреби в товарі. 4. Організація закупівлі. 5. Транспортування і управління торговельними потоками. 6. Організація повернень товару постачальникам. 7. Взаємозв'язки з постачальниками	1. Приймання товару. 2. Складування товару. 3. Збереження товару. 4. Передпродажна підготовка товару. 5. Переміщення товару в орговельний зал для реалізації	1. Маркетинг і стимулювання збуту. 2. Відпуск товару споживачам. 3. Надання торговельних послуг і після продажне обслуговування. 4. Організація розрахунку за товар. 5. Взаємозв'язки з покупцями і управління рекламціями. 6. Управління цінами

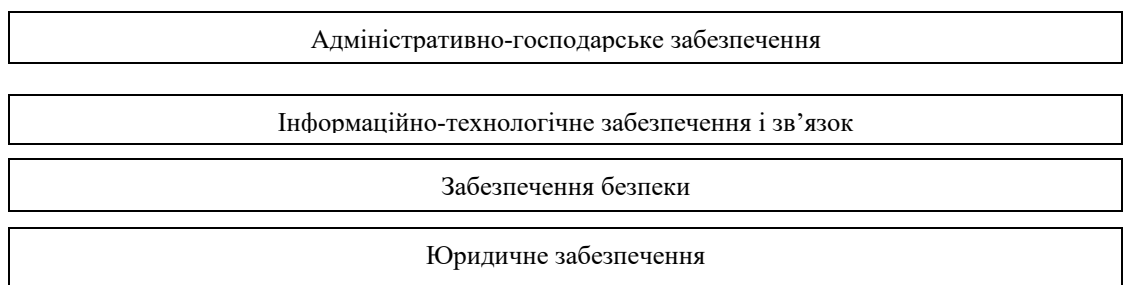


Рисунок 3.4 – Систематизуюча схема процесів на підприємстві торгівлі

Інноваційно-організаційний етап впровадження механізму процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі (етап 7) є особливо відповідальним і складним, тому що на ньому закладається фундамент всієї подальшої процесної організації. Він повинен розпочинатися із оптимізації системи процесів і побудови моделей процесів на підприємстві торгівлі.

### 3.3 Опис процесів

Опис процесів є одним із найбільш трудомістких етапів впровадження механізму процесного підходу до СМЯ, тому важливим завданням є визначення оптимального рівня декомпозиції процесів і обрання методології їх опису. Найбільш ефективним при декомпозиції і побудові систематизуючої схеми процесів на підприємствах торгівлі є комбінований варіант, запропонований в роботах В. Репина [14], Д. Харрінгтона [8], В. Кондратьєва, М. Кузнецова [15].

Комбінованим описом формується систематизуюча схема процесів, яка охоплює всю діяльність підприємства торгівлі, але не у вигляді комплексної, багаторівневої моделі, а як збільшений перелік процесів, зокрема тих, що створюють цінність для споживачів.

Тобто здійснюється побудова систематизуючої схеми процесів на підприємстві роздрібною шляхом здійснення опису 20 % процесів, що дають 80 % ефекту.

Рекомендовані рівні декомпозиції процесів на підприємстві торгівлі наведено в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Рекомендовані рівні декомпозиції процесів на підприємстві торгівлі

Назва процесу на підприємстві торгівлі	Число рівнів декомпозиції процесу
Управлінські процеси на підприємстві торгівлі	

Стратегічне управління	4
Управління фінансами	3
Управління маркетингом	3
Управління процесами розвитку	3
Управління персоналом	4
Управління закупівлею і транспортною логістикою	5
Основні процеси на підприємстві торгівлі	
Процес постачання товарів	4-7
Процес складування товарів	4
Процес реалізації товару	4-7
Підтримуючі процеси на підприємстві торгівлі	
Юридичне забезпечення	3
Інформаційно-технологічне забезпечення і зв'язок	2
Забезпечення безпеки	4
Адміністративно-господарське забезпечення	3

Найбільш трудомісткими для опису є основні процеси, кількість рівнів опису яких досягає семи. Але для кожного окремого підприємства торгівлі необхідно визначати оптимальні рівні опису із урахуванням специфічних особливостей діяльності та господарювання для створення найефективніших умов аналізу процесів і їх подальшого вдосконалення.

Опис процесів до одного - трьох рівнів деталізації дозволяє розмежувати відповідальність, ліквідувати дублювання функцій, оптимізувати документообіг, створити регламенти процесів верхнього рівня, посадові інструкції середнього ступеня деталізації, положення щодо підрозділів. Подальшу деталізацію необхідно здійснювати лише для окремих процесів, що є найбільш важливими і проблемними.

Важливим методологічним питанням при здійсненні опису процесів є обрання методології опису процесів на підприємствах торгівлі.

Для здійснення опису процесів доцільно поєднувати текстовий, табличний і графічний способи опису процесів.

На підставі аналізу наукових джерел з проблем опису процесів [16, 17, 18] сформуємо основні принципи опису процесів на підприємствах торгівлі:

- достовірності - створення якісної моделі процесів на підприємствах торгівлі на основі достовірного відображення властивостей і поведінки об'єкта моделювання;

- співставності - застосування єдиних правил моделювання стосовно моделей процесів на підприємствах торгівлі, створених незалежно одна від одної. Цей принцип забезпечує значне спрощення процедури консолідації і зведення інформаційних моделей в єдину корпоративну модель;

- зрозумілості - однозначне сприйняття моделі процесів користувачем і розробником на основі застосування графічних засобів зображення. «Зрозумілою може бути модель лише тоді, коли гарантована достатня ступінь її інтуїтивного сприйняття» [16]. Тому одним з критеріїв ефективності моделі процесів на підприємствах торгівлі повинна стати мінімізація витрат часу на її розуміння користувачами, які не володіють спеціальними методичними знаннями стосовно методологій опису процесів;

- реалізованості - наявність засобів фізичної реалізації моделі, зокрема програмних засобів, для створення інформаційної системи процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі;

- значущості - документація лише тих об'єктів дослідження, які мають значення для досягнення поставлених цілей. Інформаційна модель процесу повинна цілеспрямовано виключати надлишкову інформацію, яка не забезпечує досягнення поставлених перед моделюванням завдань. Тобто моделювання і опис процесів на підприємствах торгівлі - це, перш за все, інформаційна база впровадження процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі, але не мета проекту;

- економічної ефективності - забезпечення збалансованого співвідношення між затратами на опис процесів на підприємствах торгівлі і досягнутими результатами;

- подвійного запису - здійснення опису діяльності підприємства торгівлі таким чином, щоб можна було пов'язати процеси між собою в єдиній системі за допомогою певних зв'язків;

функціональної декомпозиції - можливість розгляду функції як сукупності елементарних підфункцій. Цей принцип дає змогу розглядати процес на підприємствах торгівлі із середини;

- обмеженої складності - полягає у необхідності обмеження кількості блоків на одній діаграмі (рекомендовано три - шість) і кількості інтерфейсних дуг, що є вхідними (вихідними) до однієї сторони моделі процесу (рекомендовано не більше чотирьох).

Якісно сформована модель процесу на підприємствах торгівлі повинна забезпечувати управління інформацією стосовно послідовності виконання процедур в межах процесу; механізмів контролю і управління в межах описуваного процесу; виконавців і власника процесу; вхідних і вихідних інформаційних ресурсів процесу; вхідних і вихідних матеріальних ресурсів процесу; ключових характеристик виконання процедур і процесу в цілому. На основі побудованих моделей процесів робоча група проводить детальний аналіз процесів з метою пошуку слабких місць та здійснює їх оптимізацію.

### 3.4 Оптимізація процесів

Для підвищення ефективності пошуку слабких місць і напрямів оптимізації процесів на підприємствах торгівлі необхідно оцінювати існуючий стан процесів на підприємстві за чітко визначеними критеріями, що згруповані в окремі категорії.

На основі зібраної на аналітично-систематизуючому етапі інформації стосовно процесів на підприємстві торгівлі робоча група з впровадження механізму процесного підходу до СМЯ повинна здійснювати аналіз процесів, що входять до сформованого списку. Найбільш критичні процеси підлягають

детальному аналізу методом мозкового штурму, що проводиться на спеціальній нараді робочої групи за участю керівників функціональних відділів, що задіяні в процесі з метою формування списку слабких місць, а також потенціальних об'єктів для оптимізації.

Оптимізація процесів на підприємствах торгівлі має здійснюватися на основі чітко визначених принципів:

- оптимальність - зменшення часу виконання процесу на підприємствах торгівлі шляхом оптимізації і паралелізації операцій, ліквідування дублювання операцій з урахуванням обмежень стосовно одночасного використання ресурсів процесів;

- цілісність - максимальна цілісність виконання процесу на підприємствах торгівлі у межах однієї організаційної одиниці, що забезпечує підвищення якості процесу та знижує кількість організаційних інтерфейсів;

- контроль - впровадження механізму внутрішнього контролю ходу процесу на підприємствах торгівлі в системі процесного управління;

- клієнто-орієнтованість - орієнтація внутрішніх процесів на підприємствах торгівлі на споживачів, що вимагає чіткого визначення «внутрішніх процесів».

В стандартах ISO 9001:2015 [1] підкреслено особливу важливість орієнтації на споживачів при визначенні можливостей покращення діяльності підприємства. Тому, при оптимізації процесів обов'язково повинні враховуватися потреби споживачів з наданням кожному з них відчуття отриманих переваг.

З цією метою визначимо на прикладі потреби та вподобання споживачів магазину (табл. 3.3). При цьому оцінці будуть підлягати п'ять основних категорій, які формують корисну цінність для споживача: товар, обслуговування у торговельному залі, обслуговування у касовій зоні, наявність додаткових послуг, комфортність і робота з рекамаціями. В результаті якісного аналізу (вибіркового опитування) бажань споживачів,

сформовано детальний список їх потреб. Отримані дані проаналізовані за допомогою методів статистики і для наочності результати представлені у відсотковому співвідношенні. Чим вище відсоткове співвідношення, тим більш важливою є потреба з погляду споживачів.

Таблиця 3.3 – Важливість процесів, потреб та вподобань для споживачів

Процес	Важливість для споживачів, %	Потреби (очікування споживачів)	Важливість для споживача у групі, %
1	2	3	4
Товар	40%	Асортимент	13
		Якість товару	50
		Постійна наявність товару	12
		Ціна	25

Продовження таблиці 3.3 – Важливість процесів, потреб та вподобань для споживачів

1	2	3	4
Товар	40%	Асортимент	13
		Якість товару	50
		Постійна наявність товару	12
		Ціна	25
Обслуговування у торговельному залі	20%	Компетентність персоналу і знання асортименту	33
		Привітливість персоналу	10
		Наявність персоналу в торговельній секції	32
		Оперативність персоналу	15
Обслуговування у касовій зоні	20%	Достатність інформаційного забезпечення в торговельному залі	10
		Компетентність	10
		Привітливість	10
		Оперативність і відсутність черг	60
Надання додаткових послуг	5%	Надійність	20
		Інформування щодо додаткових послуг	20
		Можливість доставки товару до дому	10
		Доставка згідно графіку	10
Робота із рекамаціями	10%	Можливість замовлення товару телефоном чи через Інтернет	10
		Індивідуальний підхід щодо знижок	40
		Вирішення проблем одразу при зверненні	25
		Оперативність розгляду і задоволення скарг	50
Комфорт	5%	Доброзичливість персоналу	25
		Зручність шаф	10
		Наявність місця для паркування	10
		Наявність дитячої кімнати	20
		Наявність туалету для споживачів	30

На основі оцінки потреб і вподобань споживачів підприємство торгівлі розробляє систему показників, що дозволяє контролювати процес задоволення потреб споживачів. Аналіз внутрішніх процесів і оцінка показників процесного підходу до СМЯ дає можливість підприємству передбачати динаміку змін рівня задоволення споживачів.

Після того, як усі процеси оптимізовано, сформовано показники їх оцінки, необхідно документально закріпити порядок виконання процесів, порядок управління процесами, вимоги до первинних і вторинних входів і виходів, наступним кроком етапу є здійснення регламентування процесів на підприємствах торгівлі. Як уже зазначалося вище, регламентація процесу може бути здійснена за допомогою різноманітних документів, текстової, графічної і табличної форм опису. Але при регламентуванні обов'язково слід враховувати області, наведені в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 – Області регламентування процесів на підприємстві торгівлі

Напрямок регламентування	Параметри регламентування
Діяльність щодо управління процесом	Власник процесу, його повноваження та відповідальність щодо управління процесом
	Технологія управління процесом на основі циклу PDCA
	Система показників щодо управління процесом
	Система показників щодо визначення ступеня задоволення споживачів процесу
Входи процесу	Вимоги до первинних входів у процес
	Вимоги щодо вторинних входів у процес
	Подія, що ініціює початок процесу
	Документи, які необхідні для процесу
Виходи процесу	Вимоги до первинних виходів процесу
	Вимоги щодо вторинних виходів процесу
	Подія, що є завершенням процесу
	Документи, що складаються в результаті процесу
Технологія виконання процесу	Відповідальність персоналу
	Порядок взаємодії із постачальниками і споживачами процесу
	Порядок виконання операцій (з урахуванням раніше обраного ступеня деталізації)
Ресурси, що необхідні для виконання процесу	Персонал
	Інфраструктура
	Обладнання
	Інформація
	Інше

Регламент розробляється для кожного процесу із затвердженого раніше переліку процесів. Формування регламенту здійснюється робочою групою з розроблення і реалізації механізму процесного підходу до СМЯ при тісній взаємодії із майбутнім власником процесу.

Після розробки регламентів процесів необхідно сформувати організаційну структуру, яка б забезпечувала оптимальне виконання процесів з урахуванням витрат, ціни і якості. Організаційна структура розробляється на основі систематизуючої схеми процесів та існуючих взаємозв'язків між ними.

Для процесно-орієнтованої структури підприємств торгівлі пріоритетними є такі критерії: мінімізація чисельності організаційних одиниць, які беруть участь у процесі, що забезпечує прискорення ходу процесу; формування єдиної мети і системи показників її оцінки на підприємствах торгівлі; формування однозначних меж відповідальності у межах процесів, що, як показує досвід, значно підвищує ефективність процесів на підприємствах торгівлі.

Оптимізація організаційної структури управління є завершальним кроком інноваційно-організаційного етапу розроблення і реалізації механізму процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі і є надзвичайно відповідальним процесом, оскільки передбачає переділ влади між вищим і середнім рівнями управління підприємствами торгівлі. Цим пояснюється обов'язкова участь керівника (генерального директора) і його вирішального голосу при формуванні нової організаційної структури підприємства торгівлі.

Завершальним етапом розроблення і реалізації механізму процесного підходу до СМЯ є восьмий етап - підкріплення і узгодження. Цей етап призначений для мотивації персоналу прийняти впроваджувані зміни, а також для ліквідації суперечностей, що виникали на попередніх етапах, і

організації діяльності підприємства на принципах постійного вдосконалення процесів і діяльності підприємства в цілому.

В результаті реалізації механізму процесного підходу до СМЯ об'єктивним є виникнення нових вимог до персоналу, тому ми встановили, що на етапі підкріплення і узгодження керівництву підприємства торгівлі необхідно сформувати кадровий потенціал, що буде відповідати новим вимогам. Для мінімізації опору змінам на підприємстві торгівлі доцільно розробити ефективну систему мотивації працівників шляхом оцінки досягнень працівників за результатами процесу, в якому вони беруть участь, і механізм постійного залучення персоналу до управління процесами.

Інформування і навчання персоналу є одним з важливих завдань, які поставлені перед керівництвом підприємства для забезпечення ефективного впровадження процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі.

Навчання персоналу не повинно закінчуватися лише навчанням робочої групи з впровадження процесного управління, воно повинно бути безперервним на всіх рівнях управління підприємством торгівлі. Бажано, щоб суб'єктами його реалізації були провідні фахівці робочої групи з розроблення і реалізації механізму процесного управління, які отримали найвищу оцінку за результатами попередніх атестацій.

Для забезпечення якості процесів на підприємствах торгівлі необхідно сформувати дієву систему контролю і процесну філософію на рівні всього підприємства.

На завершальному етапі розроблення і реалізації механізму процесного підходу до СМЯ здійснюється оцінка результатів і окреслюється коло питань, що залишилися не вирішеними.

## 4. СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО СМЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ

### 4.1 Підходи до методики формування системи показників

В ринкових умовах господарювання підвищується роль оцінки процесів з погляду ефективності та результативності їх протікання. Аналіз наукових досліджень з проблем управління підприємствами торгівлі свідчить про тісний зв'язок між високими результатами діяльності підприємств торгівлі та наявністю у них дієвої і збалансованої системи показників оцінки на рівні окремих процесів. Зокрема, представники A.T. Kearney Consultants встановили, що на підприємствах, які здійснюють постійну і комплексну оцінку результатів процесів, загальний рівень продуктивності на 14-22 % вищий, ніж у конкурентів [19, с. 590].

Показник - це параметр, що надає значну інформацію про важливі проблеми, стан поточних заходів і досягнень (чи їх відсутність) особі чи групі, котрі можуть істотно впливати на даний параметр прямими практичними діями на рівні процесів [20, с. 166]. З наведеного вище визначення випливає, що наявність інформації про процес, яка отримується із розрахованих показників, є базою для реалізації концепції постійного вдосконалення і впровадження процесного управління, тому що дозволяє виявити процеси і місця першочергового вдосконалення на підприємствах торгівлі; надати інформацію про напрями розвитку підприємства торгівлі, дослідити тренд показників; оцінити отриманий результат і виявити можливі вигоди і результати майбутнього; надати рекомендації щодо найбільш оптимальних інструментів удосконалення діяльності підприємств торгівлі.

Серед сукупності методик формування показників оцінки процесного підходу до СМЯ залежно від типу показників, які включаються в оцінку діяльності підприємств торгівлі, виділяється два підходи: фінансовий [21,

22], яким передбачено визначення лише тих показників, які вимірюються в грошовому еквіваленті та змішаний [23, 24, 25], яким передбачено використання як фінансових, так і нефінансових показників (лояльність споживачів, рівень задоволення споживачів, робітників і постачальників) в оцінці процесного підходу до СМЯ на підприємстві торгівлі.

В динамічних умовах господарювання більш дієвим є змішаний підхід до побудови системи показників оцінки процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі. Це пояснюється тим, що у фінансових показниках відображається ефективність рішень, які були прийняті в минулому, а тому вони не орієнтовані на фактори, що забезпечують ефективність управління підприємством в майбутньому. Крім того, вони, як правило, стимулюють саме короткострокове отримання прибутку, і не орієнтовані на довгострокові перспективи. Все зазначене вище свідчить про необхідність введення до системи показників оцінки процесного підходу до СМЯ показників, що забезпечують отримання інформації стосовно довгострокової ефективності діяльності підприємств торгівлі. Необхідно брати до уваги не лише показники оцінки прибутковості та результативності минулих періодів, а і фактори, що забезпечують майбутній розвиток підприємств торгівлі.

Залежно від обсягу охоплення існує два принципово різні підходи до формування системи показників оцінки процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі.

Одна когорта науковців при розробці системи показників оцінки в межах процесного підходу до СМЯ приділяє увагу формуванню лише показників оцінки окремих процесів і не визнає необхідності коригування розроблених показників щодо стратегій діяльності підприємств [16, 18] .

Інші науковці наголошують на необхідності формування системи показників оцінки процесного управління, яка взаємоузгоджується зі стратегією діяльності [18, 24, 26]. На перевагах такого підходу також було наголошено вище, коли зазначено, що елементи процесного підходу до СМЯ

підприємствами торгівлі (система цілепокладання, система управління процесами, процесне середовище) знаходяться у безперервному взаємозв'язку.

Система показників оцінки діяльності підприємства і показники окремих процесів є взаємозалежними. Отже, система показників оцінки процесного підходу до СМЯ, повинна дати можливість оцінити діяльність підприємства торгівлі в цілому і дезагрегувати його до рівня процесів. За таких умов, залежно від зміни стратегії, менеджери підприємств торгівлі мають змогу обирати необхідні показники, надаючи кожному з них необхідний ваговий коефіцієнт. Отже, згідно з принципами процесного підходу до СМЯ оцінка ефективності на рівні підприємства - це сукупність оцінок ефективності процесів, що дає змогу оперативно приймати виважені й обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства торгівлі і виявляти проблемні області.

Переорієнтація уваги в оцінці з рівня ефективності функціонування підприємства торгівлі на рівень процесів надає змогу зрозуміти причинно-наслідковий зв'язок витрат і доходів, з'ясувати місця створення додаткової цінності для споживачів, забезпечити прозоре керування надлишковими чи недостатніми потужностями, сформувати інформаційну базу для вхідного контролю процесів.

Для всебічної і повної оцінки діяльності підприємства торгівлі використовуються принципи, які слід враховувати при розробленні системи показників оцінки процесного підходу до СМЯ підприємством торгівлі:

- повного висвітлення - найбільш повне відображення досягнутих результатів і витрат за процесами на підприємствах торгівлі;
- забезпеченості - забезпечення показників даними діючої системи обліку із встановленою періодичністю;
- доступності - доступність методики розрахунку показників і наочність форм представлення інформації;

- стратегічно-орієнтованості - врахування стратегії розвитку підприємства торгівлі, забезпечення причинно-наслідкового зв'язку із встановленими стратегічними цілями підприємства торгівлі;

- дієвості - можливість вимірювання операційної ефективності діяльності підприємства торгівлі, навіть при відсутності у нього чіткої стратегії;

- релевантності - можливість прийняття стратегічних і оперативних рішень при управлінні підприємствами торгівлі на основі розрахованих показників;

- вмотивованості - можливість мотивації персоналу підприємства торгівлі за розрахованими показниками;

- клієнто-орієнтованості - можливість вимірювання ступеня задоволеності споживачів за основними показниками оцінки процесів на підприємствах торгівлі;

- оптимальності - мінімальна кількість показників, що передбачає використання в системі оцінки процесів на підприємствах торгівлі лише тих показників, що використовуються для прийняття управлінських рішень.

У науковій літературі виділяють різні критерії оцінки ефективності процесів, серед яких критерії виконання, вартості, ефективності та якості, кількості та часу, витратності, результатності, задоволеності персоналу і споживачів.

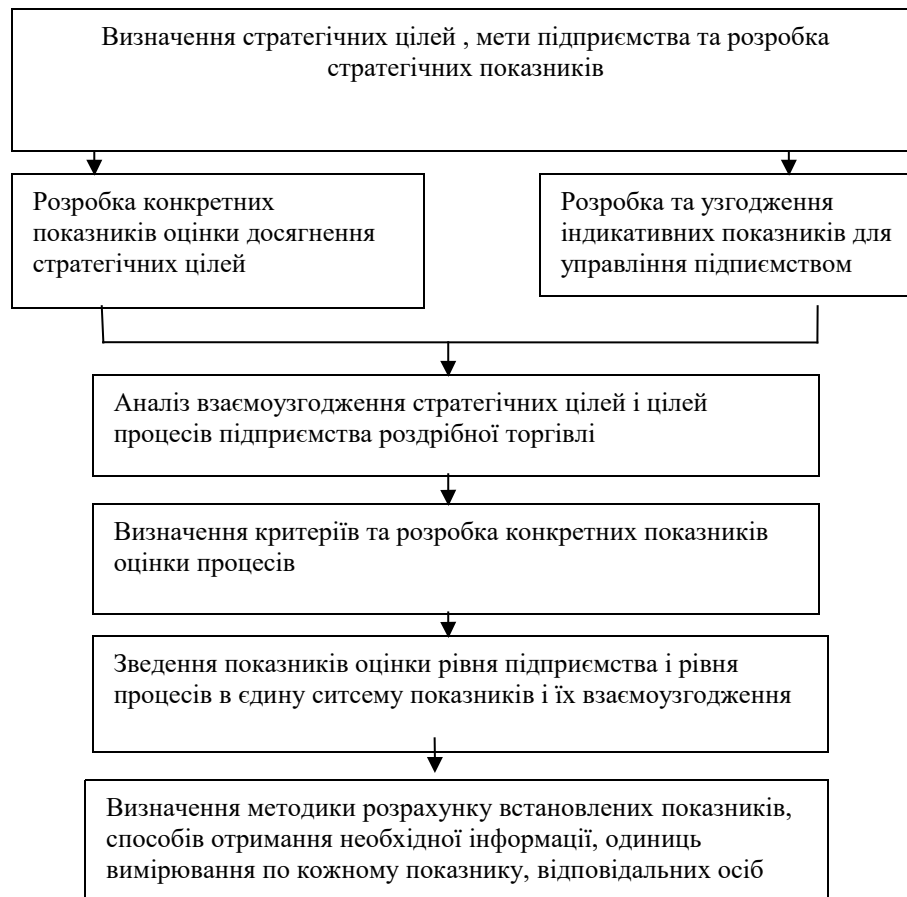
Система показників ефективності процесу на підприємстві повинна надавати інформацію стосовно обсягу процесу, його результату, витрат на процес, суми створеної доданої вартості, часу виконання процесу, його ефективності, результативності та якості [14, 22].

Отже, можемо зробити висновок стосовно відсутності загальноприйнятих критеріїв і показників оцінки процесного підходу до СМЯі процесів зокрема у практиці господарювання підприємств торгівлі.

Тому необхідне сформуванати систему показників оцінки процесного підходу до СМЯ підприємствами, адаптованої для підприємств торгівлі.

#### 4.2 Етапи формування системи показників

Метою розробки та застосування системи показників оцінки процесного підходу до СМЯ підприємством торгівлі є вирішення таких завдань, як внесення ясності у стратегію діяльності підприємства; декомпозиція стратегічних цілей до рівня процесів на підприємстві; сприяння впровадженню філософії процесного підходу до СМЯ підприємством; моніторинг показників діяльності підприємства на постійній основі для забезпечення простежуваності процесів, а також формування і представлення звітності вищому керівництву та іншим зацікавленим особам; встановлення контрольних показників процесів для управління ними і діяльністю підприємства в цілому. Алгоритм формування системи показників оцінки процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі наведено на рис. 4.1.



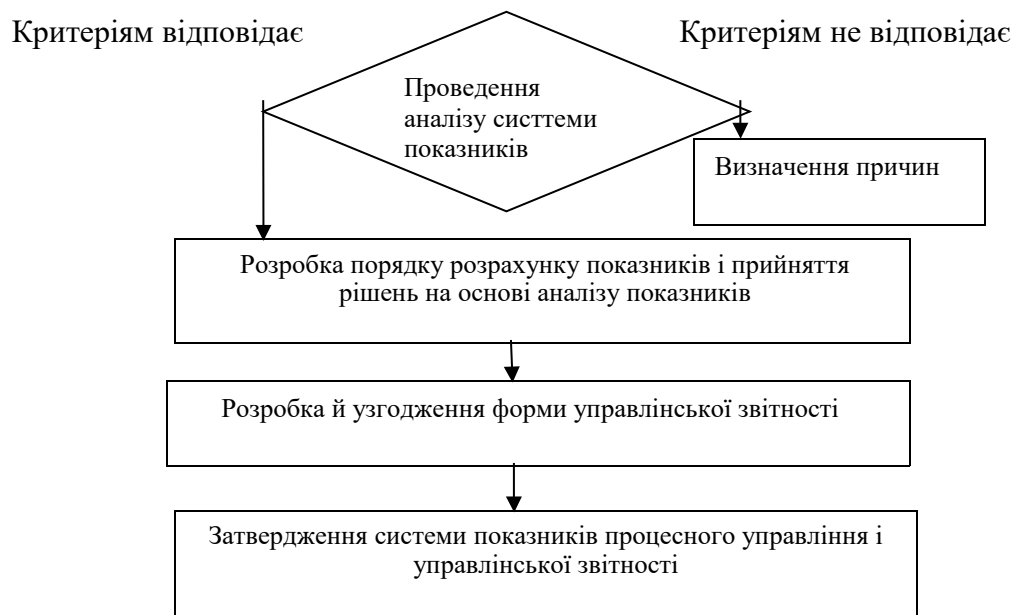


Рисунок 4.1 – Алгоритм формування системи показників оцінки процесного підходу до СМЯ підприємствами

В наведеному алгоритмі формування системи показників оцінки процесного підходу до СМЯ на підприємстві торгівлі передбачається, що на підприємстві існує чітко визначена система стратегічних цілей. Тому побудова системи показників оцінки процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі повинна розпочинатися із взаємоузгодження стратегічних цілей і майбутніх показників оцінки.

Перш ніж розпочати розроблення системи показників оцінки процесного управління, необхідно чітко визначити мету формування такої системи, оскільки її складність залежить від встановлених завдань.

У разі відсутності чітко визначеної стратегії, її необхідно сформувати. В такому випадку необхідно при розробці системи показників оцінки діяльності акцент переносити на показники операційної ефективності підприємства.

Узагальнюючи досвід функціонування підприємств торгівлі та праці провідних фахівців у галузі процесного підходу до СМЯ встановлено, що для

цілей аналізу всі показники діяльності підприємств торгівлі доцільно поділити на окремі групи: загальні індикативні показники рівня підприємства торгівлі, які призначені для характеристики загального стану керованого об'єкта; стратегічно-орієнтовані показники рівня підприємства торгівлі - показники, що безпосередньо характеризують досягнення стратегічних цілей підприємства; операційно-орієнтовані показники рівня підприємства торгівлі - характеризують операційну ефективність діяльності підприємства; показники процесів на підприємстві торгівлі, орієнтовані на визначення особливостей ходу протікання процесів та їх результатів.

Аналіз наукової літератури і практики господарювання підприємств торгівлі дозволив дійти висновку, що всі існуючі стратегії на підприємствах торгівлі можуть бути зведені до трьох основних: стратегія операційної досконалості; стратегія лідируючих позицій за товарами та послугами; стратегія тісного взаємозв'язку зі споживачами.

Тому на підприємстві торгівлі необхідно впроваджувати узагальнену систему можливих показників оцінки процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі, в якій враховані особливості виділених стратегій діяльності підприємств (табл. 4.1).

Для дотримання принципу порівнюваності для кожного із показників, що входять до затвердженої системи, необхідно зібрати та систематизувати інформацію, яка забезпечить його однозначну ідентифікацію та розрахунок. Інформація по відношенню до процесу є ресурсом, який отримує власник процесу та вище керівництво. Тому для кожного показника, який включений у систему оцінки процесного підходу до СМЯ підприємствами торгівлі, має бути чітко сформульована мета, яка стане основою для однозначної оцінки та інтерпретації значення показника.

Таблиця 4.1 – Системи показників оцінки процесного підходу до СМЯ підприємством торгівлі

Назва групи показників	Орієнтація стратегії підприємства на		
	операційну досконалість	лідуючі позиції за товаром та послугами	тісний взаємозв'язок зі споживачами
Загальні індикативні показники рівня підприємства	Дохід від реалізації, прибуток, рентабельність активів, ринкова вартість акцій, прибутковість власного капіталу (ROE), додана економічна вартість (EVA), додана ринкова вартість (MVA)		
Стратегічно-орієнтовані показники рівня підприємства	Динаміка цін	Широта асортименту	Рівень задоволеності споживачів
	Середній строк поставки товарів	Кількість основних та додаткових послуг	Прибутковість на 1 споживача
		Якість товару	Частка ринку
Швидкість оновлення асортименту			
Операційно-орієнтовані показники рівня підприємства	Оборотність товарів	Витрати на маркетингові заходи	Кількість скарг споживачів
	Тривалість операційного циклу	Якість товарів	Рівень повернення товару
	Якість товарів	Якість послуг	Рентабельність маркетингової діяльності
Показники рівня процесів	Встановлюються та розраховуються для кожного процесу окремо, при цьому акцентується увага на ланцюгу створення доданої вартості в контексті		
	витрат	часу	якості

Система оцінки процесів на підприємствах торгівлі містить такі критерії: ефективність, результативність, якість, час, вартість, кількість. До системи оцінки можна, якщо необхідно, додавати відповідні додаткові характеристики, зокрема критерії оцінки впливу процесу на зовнішнє середовище, оцінки можливих ризиків досягнення результату, ризиків для персоналу та інші. Крім того, оцінка процесу повинна здійснюватися за його структурних елементів, тобто необхідно окремо досліджувати входи процесу, технології виконання процесу і його виходи.

Тому система показників оцінки процесів передбачає оцінку процесів на основі вартісних показників, показників часу, якості, кількості, ефективності та результативності структурних елементів процесу (вхід, технологія здійснення, вихід процесу). Такий підхід дозволить більш цілеспрямовано впливати на проблеми, що виникають у процесі, та забезпечить вищий ступінь систематизації інформації, яку отримує власник

процесу для прийняття управлінських рішень, а також за рахунок оцінки якості елементів процесу підвищиться ефективність контролю ключових показників і його ефективність.

На основі узагальнення результатів досліджень провідних науковців у галузі процесного підходу до СМЯ та практики господарювання підприємств торгівлі встановлено, що залежно від складності процесів, їх значущості для розвитку та специфіки діяльності підприємств торгівлі застосовуються наступні рівні оцінки процесів:

загальний рівень - вимірювання показників результативності й ефективності процесів на підприємствах торгівлі;

поглиблений рівень - вимірювання якості процесів на підприємствах торгівлі;

деталізований рівень - вимірювання вартісних, часових, кількісних показників процесів на підприємствах торгівлі;

додатковий рівень - вимірювання додаткових характеристик (наприклад, вплив на зовнішнє середовище) процесів на підприємствах торгівлі.

#### 4.3 Оцінка результативності показників

Для основних процесів необхідно розробляти систему показників, яка б включала, як мінімум, три рівні оцінки, тоді як для допоміжних і управлінських процесів можна обмежитися загальним рівнем оцінки.

Для основних процесів на підприємствах торгівлі доцільно розрахувати узагальнений показник результативності з урахуванням якості.

Алгоритм розрахунку інтегрованого показника результативності із урахуванням якості процесу на підприємствах торгівлі наведено на рис. 4.2

INCLUDEPICTURE "../.../Temp/FineReader12.00/media/image16.png" \\*

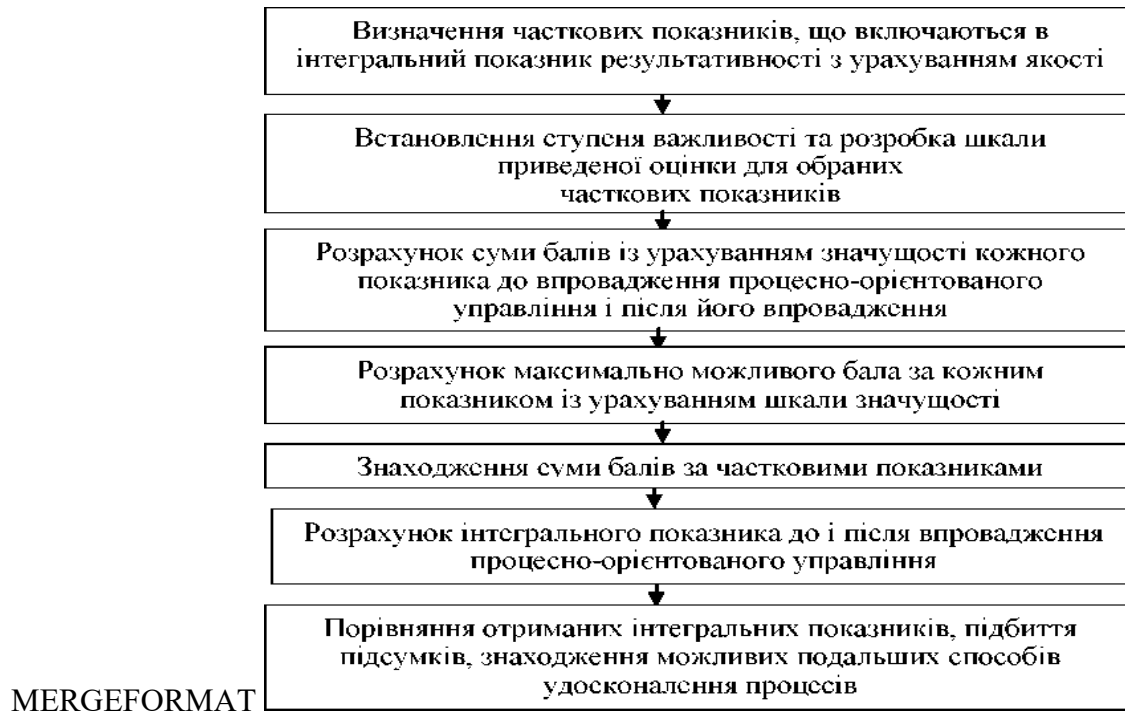


Рисунок 4.2 – Алгоритм розрахунку інтегрованого показника результативності

Для розрахунку інтегрованого показника оцінки результативності процесу з урахуванням якості для підприємств торгівлі необхідно:

- визначити часткові показники, які входять до інтегрованого показника процесу. До часткових показників відносяться показники, що характеризують якість входу процесу, якість технологічної дисципліни процесу, якість виходу процесу, результативність процесу та економію (перевитрати) за процесом;

- експертним методом встановити для показників якості, ефективності та результативності важливість кожного показника та розробити відповідну

шкалу оцінки, за допомогою якої фактичне значення часткових показників переводиться в умовний бал;

- розрахувати максимально можливу кількість балів для кожного часткового показника із урахуванням значущості показника, для чого суму балів за частковим показником необхідно помножити на його значущість;

- знайти суму максимально можливої кількості балів, що є оптимальним результатом процесу із врахуванням його якості, для чого необхідно максимально можливий бал за частковим показником помножити на його значущість;

- знайти суму фактично отриманих балів за частковими показниками;

- розрахувати загальний показник результативності процесу з урахуванням якості за формулою:

$$I_{пр} = V_f / V_{max} \times 100 \%,$$

де,  $I_{пр}$  - інтегральний показник результативності з урахуванням якості процесу;

$V_f$  - сума фактично отриманих балів за частковими показниками;

$V_{max}$  - сума максимально можливих балів за частковими показниками;

- оцінити результативність процесу з врахуванням його якості за інтегральним показником на основі розробленої експертним методом шкали.

Для процесу постачання показник результативності з урахуванням якості повинен включати такі часткові показники: якість оприбуткування товарів, якість технологічної дисципліни, якість підготовки товару, результативність процесу, економія (перевитрати) за процесом (таблиця 4.2).

Таблиця 4.2 – Методика розрахунку часткових показників, що входять до розрахунок інтегрованого показника результативності із врахуванням якості процесу постачання

Назва показника	Формула розрахунку	Умовні позначення	Одиниці виміру	Оптимальне значення
			у	я

Якість технологічної дисципліни постачання (Ятдп)	$Ятдп = (ЗФп/Кп) * 100\%$	ЗФп - кількість зафіксованих порушень технології постачання товарів Кп - кількість перевірок	%	Ятдп → min
Якість оприбуткування товарів (Яот)	$Яот = (Проз/Пзаг) * 100\%$	Проз - кількість поставок, при яких були встановлено розбіжності по кількості, якості чи документального характеру Пзаг - загальна кількість поставок	%	Яот → min
Якість підготовки товарів (Япт)	$Япт = (Тня/Тпп) * 100\%$	Тня - кількість неякісного товару, виявлено в результаті підготовки до продажу Тпп - кількість підготовленого товару до продажу	%	Япт → min
Результативність постачання (Кп)	$Кп = Тз/Тп * 100\%$	Тз - кількість замовленого товару Тп - кількість придбаного товару	%	Кп = 100%

Доцільно використовувати наступну шкалу для оцінки інтегрованого показника результативності з урахуванням якості процесу для підприємств торгівлі:

90-100 % - процес у цілому результативний;

80-89 % - процес результативний, але необхідно дещо поліпшити;

65-79 % - процес умовно результативний, необхідні коригуючі дії;

до 65 % - процес не результативний, необхідні термінові коригуючі дії.

На основі вищезазначеної методики оцінки інтегрального показника результативності з урахуванням якості можна дослідити динаміку будь-якого процесу і здійснювати постійний моніторинг результативності діяльності з урахуванням якості, що забезпечить розвиток підприємств торгівлі. Особливістю інтегрального показника результативності з урахуванням якості є те, що до його складу входять часткові показники результативності та якості, що характеризують процес за його елементами (вхід, технологія здійснення і вихід).

## ВИСНОВКИ

Дана кваліфікаційна робота присвячена розробці та реалізації механізму процесного підходу до СМЯ підприємством торгівлі з подальшою оцінкою результативності цього механізму.

У пояснювальній записці розглянуто процесний підхід у впровадженні системи менеджменту якості, алгоритм його реалізації та модель процесного підходу до СМЯ підприємством. Також розглянуто типовий перелік процесів на підприємстві торгівлі.

Розроблено механізм процесного підходу до СМЯ підприємством торгівлі, який відповідає повною мірою концепції торговельної діяльності.

Розроблено систему показників оцінки процесного підходу до СМЯ підприємством торгівлі, що надає можливість виявляти проблемні області та приймати виважені та обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Встановлено переваги процесного підходу до СМЯ підприємством:

- можливість оцінки оптимальності процесів підприємства, визначення процесів, які збільшують цінність, а також ліквідація процесів, що не додають цінності;
- підвищення ефективності за рахунок ліквідації проблем під час поєднання процесів та зміни принципів і механізмів управління;
- підвищення ефективності функціонування окремих елементів шляхом аналізу ефективності використання ресурсів на кожному етапі процесу.

Зазначений у роботі механізм процесного підходу до СМЯ підприємством торгівлі та система показників його оцінки можуть застосовуватись підприємствами при здійсненні господарської діяльності, у наукових дослідженнях та у навчальному процесі.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги.».
2. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера ./ За ред. Р. Дяківа – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.
3. Л. А. Траченко, Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 УДК 65.018:338.46 / Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2018/49.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2018/49.pdf)
4. Шмелева А. Н. Система менеджмента качества как инструмент развития организации. Современные научные исследования и инновации. 2014. № 12. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41971>.
5. Момот А.І. Проблеми сертифікації систем якості у світі та в Україні / А.І. Момот // Прогресивні технології в системі машинобудування. Міжнародний зб. наукових праць. – Донецьк: ДонДТУ, 2000. – Вип. 10. – С. 170-178.
6. Огвоздін В.Ю. Управління якістю: основи теорії і практики : навч. посібник / В.Ю. Огвоздін. – М.: Видавництво “Справа і сервіс”, 2002. – 160 с.
7. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн,Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
8. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. М.: Стандарты и качество, 2007. 194 с.
9. ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю.Основні положення та словник термінів».
10. Попович Т.М. к.е.н, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління якістю»

[Электронний ресурс] Режим доступу  
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38452/1/upravlinnja.jakistju.pdf>

11. Організація торгівлі : [підручник] / [В. В. Апопій І. П. Міщук, В. М. Ребицький и др.] ; под ред. В. В. Апопія. - [3-е вид]. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 632 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 496 с. : ил. – (Серия «Деловой бестселлер»).
13. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/sr/sr/sr\\_u/sr120\\_8\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/sr/sr/sr_u/sr120_8_u.htm). – Назва з титул. екрана.
14. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
15. Кондратьев В. В. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / [А. Бочкарев, В. Кондратьев, В. Краснова] ; под ред. В. В. Кондратьева. – [7-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Эксмо, 2008. – 976 с. – (7 нот менеджмента).
16. Менеджмент процессов [пер. с нем.] / [Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна]. - М. : Эксмо, 2007. - 384 с.
17. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов : [учеб. пособие] / Ю. Ф. Тельнов. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 99 с..
18. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
19. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс. – [2-е изд.] ; пер. с англ.

Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.

20. Ларо У. Офис-кайдзен: преобразование офисных операций в стратегическое преимущество : [пер. с англ.] / Уильям Ларо. – Минск : Гревцев Паблিশер, 2009. – 212 с.

21. Беседин В. Ф. Эффективность хозяйственного механизма / В. Ф. Беседин, В. М. Козуб, В. А. Поповкин ; под. ред. А. С. Емельянова. – К. : Техніка, 1985. – 263 с. 17. Новицкий, П. В. Оценка погрешностей результатов измерений [Текст] / П. В. Новицкий, И. А. Зограф. – Л. : Энергоатомиздат, 1985. – 248 с.

22. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Дж. Бримсон, Дж. Антос при участии Дж. Коллинза ; пер. с англ. В. Д. Горюновой ; под общ. ред. В. В. Неудачина. – М. : Вершина, 2007. – 336 с.

23. Гурьшев А. Механизм формирования и контроллинга системы показателей предприятия на основе системного подхода / А. Гурьшев // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 5. – С. 113–119.

24. Мейер Маршал В. Оценка эффективности бизнеса / Маршал В. Мейер ; пер. с англ. А. О. Корсунский. – М. : ООО «Вершина», 2004. – 272 с.

25. Нильс-Горан О. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / О. Нильс-Горан, Р. Жан, В. Магнус ; пер. с англ. Э. В. Кондуковой, И. С. Половицы. – М. : Изд. дом «Вильяме», 2004. – 304 с. : ил.

26. Тупкало С. В. Методика композиции системы бизнес-процессов предприятия на основе принципа сбалансированности бизнес – метрик управления / С. В. Тупкало // Системи обробки інформації. – 2009. – № 3 (77). – С. 177–182.