

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

**КАРПЕНКО ЄВГЕНІЯ АНАТОЛІЇВНА**

УДК 65.014.1:339.37

**ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**дисертації на здобуття наукового ступеня**  
**кандидата економічних наук**

Полтава – 2011

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано у Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

**Науковий керівник** – кандидат технічних наук, доцент  
**Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна**,  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»,  
професор кафедри менеджменту організацій та  
зовнішньоекономічної діяльності.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Лепейко Тетяна Іванівна**,  
Харківський національний економічний університет,  
завідувач кафедри менеджменту та бізнесу;

кандидат економічних наук, доцент  
**Міценко Наталія Григорівна**  
Львівська комерційна академія,  
завідувач кафедри економіки підприємства.

Захист відбудеться 21 квітня 2011 р. о 12 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 44.877.01 у Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за адресою: 36014, м. Полтава, вул. Ковалю, 3.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за адресою: м. Полтава, вул. Ковалю, 3.

Автореферат розісланий 19 березня 2011 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

А. В. Куценко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність дослідження.** З огляду на те, що сучасні умови господарювання характеризуються наростанням невизначеності у зовнішньому середовищі, актуальною є проблема забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Водночас управління переважною більшістю підприємств роздрібною торгівлі організоване на принципах функціонального підходу, які не відповідають новим економічним умовам. Це зумовило виникнення об'єктивної необхідності обґрунтування нового підходу для управління підприємствами роздрібною торгівлі, який був би адекватним зазначеним перманентним змінам. Саме таким є процесно-орієнтоване управління, яке у світі вважається однією із основних концепцій менеджменту, що ґрунтується на нових принципах: своєчасна реакція на зміни у зовнішньому середовищі; партнерський підхід у взаємодії із контрагентами; клієнто-орієнтований характер існування підприємства; постійне підвищення якості товарів і послуг; ефективна організація процесів, постійне їх удосконалення; ефективна система мотивації праці персоналу; відповідальність працівників за результати праці; відкритість і прозорість підприємства перед працівниками; лідерство керівника.

Вагомий внесок у дослідження теорії і практики процесно-орієнтованого управління зробили провідні зарубіжні вчені Д. Брімсон, А. Бьорн, Р. Каплан, Й. Беккер, Б. Робертсон, М. Робсон, М. Хаммер, Д. Чампі, Д. Харінгтон, Д. Джестон та вітчизняні науковці Т. Лепейко, І. Маркіна, Л. Рибалко-Рак, О. Виноградова, В. Верба, В. Єліферов, В. Рєпін, В. Кондратьєв, М. Кузнецов, І. Мазур та ін. Щодо діяльності підприємств роздрібною торгівлі, то науково-теоретичне обґрунтування їх розвитку найбільш ґрунтовно розроблено у працях провідних учених: В. Апопія, Н. Міценко П. Балабана, О. Березіна, Н. Ушакової, Б. Бермана та інших.

Високо оцінюючи вклад цих науковців у вирішення проблеми впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, слід зазначити, що для вітчизняної економіки це питання є достатньо новим. Через відсутність сформованої понятійно-методологічної бази, а також через брак досвіду впровадження процесно-орієнтованого управління в діяльність підприємств роздрібною торгівлі з метою забезпечення ефективності багато аспектів даної проблеми слід систематизувати в подальших розробках, а саме: теоретичні положення процесно-орієнтованого управління; розробку механізму впровадження, оцінки, контролю та аудиту процесно-орієнтованого управління для підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібною торгівлі; з'ясувати особливості узгодження процесів на підприємствах роздрібною торгівлі з потребами споживачів.

Актуальність перелічених вище проблем, недосконалість теоретичної і методично-прикладної бази процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі зумовили вибір теми дисертації, її мету і завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і

торгівлі» в межах тем: «Ринковоадаптований механізм управління сучасною соціально-економічною системою» (номер державної реєстрації 0110U000932), в якій автор обґрунтував методичні аспекти формування механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, а також «Стратегічні аспекти підвищення ефективності функціонування підприємств регіону» (номер державної реєстрації 0108U001735), в якій автор запропонував практичні підходи до формування моделі внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі та довів відповідність процесно-орієнтованого управління концепції роздрібною торгівлі та програмі розвитку внутрішньої торгівлі.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо застосування процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі.

Для досягнення визначеної мети у дисертаційній роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- дослідити еволюцію наукових підходів до управління підприємствами;
- узагальнити базові елементи та теоретичні аспекти процесно-орієнтованого управління підприємствами;
- обґрунтувати проблеми, передумови та переваги впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі;
- здійснити моніторинг господарської діяльності та систематизацію процесів на підприємствах роздрібною торгівлі Полтавської області;
- провести оцінку існуючих технологій процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі Полтавської області;
- розробити механізм процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі;
- розробити методичний підхід до побудови системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі;
- побудувати модель організації внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі;
- розробити модель організації внутрішнього аудиту процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі.

*Об'єктом дослідження* є процес формування, впровадження та оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, що функціонують в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування, впровадження та оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі.

*Методи дослідження.* Вирішення поставлених у дисертаційній роботі завдань здійснено за допомогою загальнонаукових прийомів і методів дослідження: діалектичного методу, методу семантичного аналізу – з метою дослідження та упорядкування термінології у понятійному апараті процесно-орієнтованого управління; наукової абстракції – для аналізу економічної сутності категорій; сутнісно-етимологічного аналізу – для розгляду еволюційних особливостей відображення підходів до управління; методу порівняльного аналізу – з метою виявлення особливостей процесно- і функціонально-орієнтованого управління та визначення їх переваг і недоліків;

методів експертних оцінок – з метою визначення якості діяльності підприємств роздрібною торгівлі, оцінки технологій процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі; експериментального методу – з метою апробації запропонованих у дисертації теоретичних і методичних положень; логічного аналізу – для формулювання висновків, розроблення механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, узагальнення сутнісних характеристик і особливостей процесно-орієнтованого управління; евристичних методів – для розробки положення про внутрішній контроль процесів на підприємствах роздрібною торгівлі; порівняльного та економіко-статистичного аналізу – для здійснення моніторингу господарської діяльності та перспектив розвитку підприємств роздрібною торгівлі, а також оцінки динаміки змін показників; структурно-функціонального підходу – для розробки систематизуючої схеми процесів і вдосконалення системи процесів на підприємствах роздрібною торгівлі; табличного методу – для представлення розрахунків і оцінки конкретних результатів. Для обробки інформаційних матеріалів використовувалися сучасні інформаційні технології, зокрема табличний процесор Microsoft Excell.

Інформаційну базу дисертаційного дослідження становлять чинні законодавчі та нормативно-правові акти, офіційні дані Державного комітету статистики України, статистична звітність і документація окремих підприємств роздрібною торгівлі, наукові дослідження вітчизняних та іноземних учених, дані анкетного опитування керівників підприємств роздрібною торгівлі, матеріали засобів масової інформації та інформаційні ресурси мережі Internet.

**Наукова новизна** полягає у розробці й обґрунтуванні теоретичних положень і методичних підходів до формування та реалізації механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі. Основні положення дисертації, що визначають її наукову новизну і виносяться на захист, конкретизуються в такому:

*вперше:*

розроблено механізм процесно-орієнтованого управління на підприємствах роздрібною торгівлі, яким, на відміну від існуючих, передбачено поєднання теорій впровадження організаційних змін за рахунок жорстких або м'яких методів, які отримали відповідно назви теорій Е і О, що сприяє підвищенню ефективності здійснення змін у їх діяльності та подальшому розвитку на основі отриманого синергетичного ефекту;

*удосконалено:*

модель організації внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, якою, на відміну від існуючих, передбачено проведення вхідного, поточного та вихідного контролю та дозволяється оптимальний розподіл коштів на вдосконалення процесів на основі використання принципів «шести сигм» (для встановлення критичних значень контрольованих показників) і результатів внутрішнього контролю процесів (для визначення фактичних значень контрольованих показників), що забезпечує підвищення дохідності діяльності підприємств роздрібною торгівлі;

теоретичні та практичні підходи до розроблення механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі на основі

результатів систематизації процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі Полтавської області, дослідження існуючих технологій процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі Полтавської області та сформованої систематизуючої схеми процесів, що дало можливість мінімізувати опір та підвищити ефективність впровадження змін;

методичний підхід до побудови системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі, яка включає диференційовані рівні оцінки, є взаємозалежною та взаємообумовленою із стратегією підприємства, що дозволило сформувати інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо підвищення рівня якості й ефективності управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі;

модель організації внутрішнього аудиту процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі, яка, на відміну від існуючих, дає можливість на основі системного підходу та виділення рівнів аудиту чітко конкретизувати його об'єкт, мету і завдання, враховуючи статус і важливість підрозділів, здійснювати аудит продукції як вихід аудированого процесу, постійний моніторинг системи процесно-орієнтованого управління, розроблення та реалізацію управлінських рішень щодо ефективного управління підприємством, що дозволяє виявляти симптоми виникнення проблем діяльності;

методичний підхід до узгодження внутрішніх процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі із потребами споживачів на основі їх дослідження і побудови матриці «дому якості», що дозволило визначити серед основних напрямів удосконалення діяльності необхідність розроблення моделі організації внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління, яка забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі та ступеня задоволення споживачів;

*набули подальшого розвитку:*

теоретичні положення щодо сутнісних характеристик, базових елементів і особливостей управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі на основі дослідження еволюції наукових підходів до управління підприємствами, обґрунтування проблем, передумов і переваг впровадження процесно-орієнтованого управління, що відповідає концепції роздрібно́ї торгівлі та програмі розвитку внутрішньої торгівлі, а тому може розглядатися як оптимальне для підприємств роздрібно́ї торгівлі, що дозволило розширити класифікацію принципів процесно-орієнтованого управління, згрупувавши їх залежно від взаємодії із зовнішнім середовищем, організації процесів на підприємстві та політики у сфері мотивації персоналу;

теоретичні аспекти та понятійно-категорійний апарат процесно-орієнтованого управління, зокрема на основі діалектичного підходу і сутнісно-етимологічного аналізу актуалізовано визначення сутності понять «процес» і «процес управління», що дозволяє сформувати прикладну базу формування та реалізації механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі;

система показників оцінки процесів на основі систематизації процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі за рахунок виділення рівнів оцінки процесів, введення інтегрального показника для оцінки результативності процесів з

урахуванням їх якості, що дозволило підвищити якість інформаційного забезпечення при управлінні процесами та виявити резерви їх покращення.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці практичних рекомендацій щодо впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі та підвищення ефективності його реалізації. Основні наукові положення роботи доведені до рівня методичних рекомендацій, які можна використовувати у практиці господарювання підприємств роздрібною торгівлі. До результатів, які мають найбільше практичне значення, належать такі: механізм процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі; підхід до розроблення моделі внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі; формування системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі.

Обґрунтовані в дослідженні висновки та рекомендації схвалено та прийнято до впровадження ДП «Мережа-Трейд» (акт впровадження № 135-27 від 06.04.2010 р.), ТОВ «Універсам Полтава» (акт впровадження № 44-34 від 15.07.2010 р.), ТОВ «Еко» (акт впровадження № 52-67 від 02.11.2010 р.).

Результати дослідження, запропоновані автором, використовуються в навчальному процесі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» при розробці навчально-методичних комплексів дисциплін «Менеджмент організацій», «Управління проектами», «Стратегічний менеджмент» (довідка про впровадження № 01-08/235 від 02.12.2010 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням здобувача, в якому викладено авторський підхід щодо обґрунтування методичних положень процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі. Теоретичні та практичні розробки, рекомендації та наукові результати, подані в дисертаційній роботі, та ті, що оприлюднені у наукових виданнях, є особистим набутком автора. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано тільки ті ідеї та положення, які є результатом індивідуальної роботи здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення і практичні результати дисертаційної роботи доповідалися та схвалені на 15 міжнародних і вітчизняних науково-практичних конференціях, у тому числі: I і II Міжнародних науково-практичних конференціях «Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці» (м. Полтава, 2008, 2010 рр.); IV і V Міжнародних науково-практичних конференціях «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (м. Полтава, 2008, 2010 рр.); Засіданні круглого столу «Актуальні проблеми побудови сучасної обліково-аналітичної системи підприємства» (м. Полтава, 2008 р.); I і II Міжнародних науково-практичних конференціях «Проблеми і перспективи розвитку економіки України» (м. Дніпропетровськ, 2009, 2010 рр.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки» (м. Рівне, 2009 р.); V Міжнародній науково-

практичній конференції «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні» (м. Київ, 2009 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Національна економіка у сучасній глобальній економічній системі: механізми функціонування, динаміка, економічна безпека» (м. Полтава, 2010 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми ринкової трансформації економіки регіону» (м. Вінниця, 2010 р.); Всеросійській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Моральність і економіка» (Російська Федерація, м. Курган, 2010 р.); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Структурні зміни в економіці та освіті під впливом інформаційно-комунікаційних технологій» (м. Полтава, 2010 р.); II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Стан і проблеми обліку, контролю і аналізу в умовах транзитивної економіки» (м. Донецьк, 2010 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку обліку, контролю та аналізу в умовах глобальних економічних змін» (м. Полтава, 2010 р.).

**Публікації.** Основні положення та результати дослідження опубліковано в 18 наукових працях, у тому числі 7 – у фахових виданнях, загальним обсягом 5,6 друк. арк. (особистий внесок здобувача – 5,0 друк. арк.).

**Обсяг і структура дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 223 найменування, і 69 додатків, розміщених на 147 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 171 сторінку, містить 19 таблиць і 28 рисунків (із них 1 таблиця та 3 рисунки розміщені на 4 окремих сторінках).

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено його мету, завдання, предмет і об'єкт, висвітлено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, особистий внесок здобувача, наведено відомості про апробації та публікації, структуру роботи.

У першому розділі «**Теоретичні засади процесно-орієнтованого управління підприємствами**» досліджено еволюцію наукових підходів до управління підприємствами; здійснено характеристику базових елементів процесно-орієнтованого управління підприємствами; визначено проблеми, передумови та переваги впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі.

На основі вивчення наукових праць досліджено еволюцію наукових підходів до управління, що дозволило встановити доцільність використання процесно-орієнтованого управління за умов динамічного зовнішнього середовища. Визначено, що процесно-орієнтоване управління ґрунтується на процесному підході до безперервного управління системою взаємопов'язаних процесів, який відіграє роль систематизуючого елемента, що враховує досягнення всіх наукових підходів до управління, і дає змогу переносити основні акценти на той підхід при управлінні ресурсами процесів, принципи якого є найбільш оптимальними для певної управлінської ситуації. Доведено, що основною ідеєю і підґрунтям процесно-орієнтованого управління є процесний підхід, як системоутворюючий елемент для інтеграції сукупності



методів оптимізації управління і основних досягнень підходів і теорій, що поширилися останнім часом.

На основі вивчення, узагальнення та критичного осмислення наукової літератури з проблем процесно-орієнтованого управління визначено його концептуальні основи (рис.1).

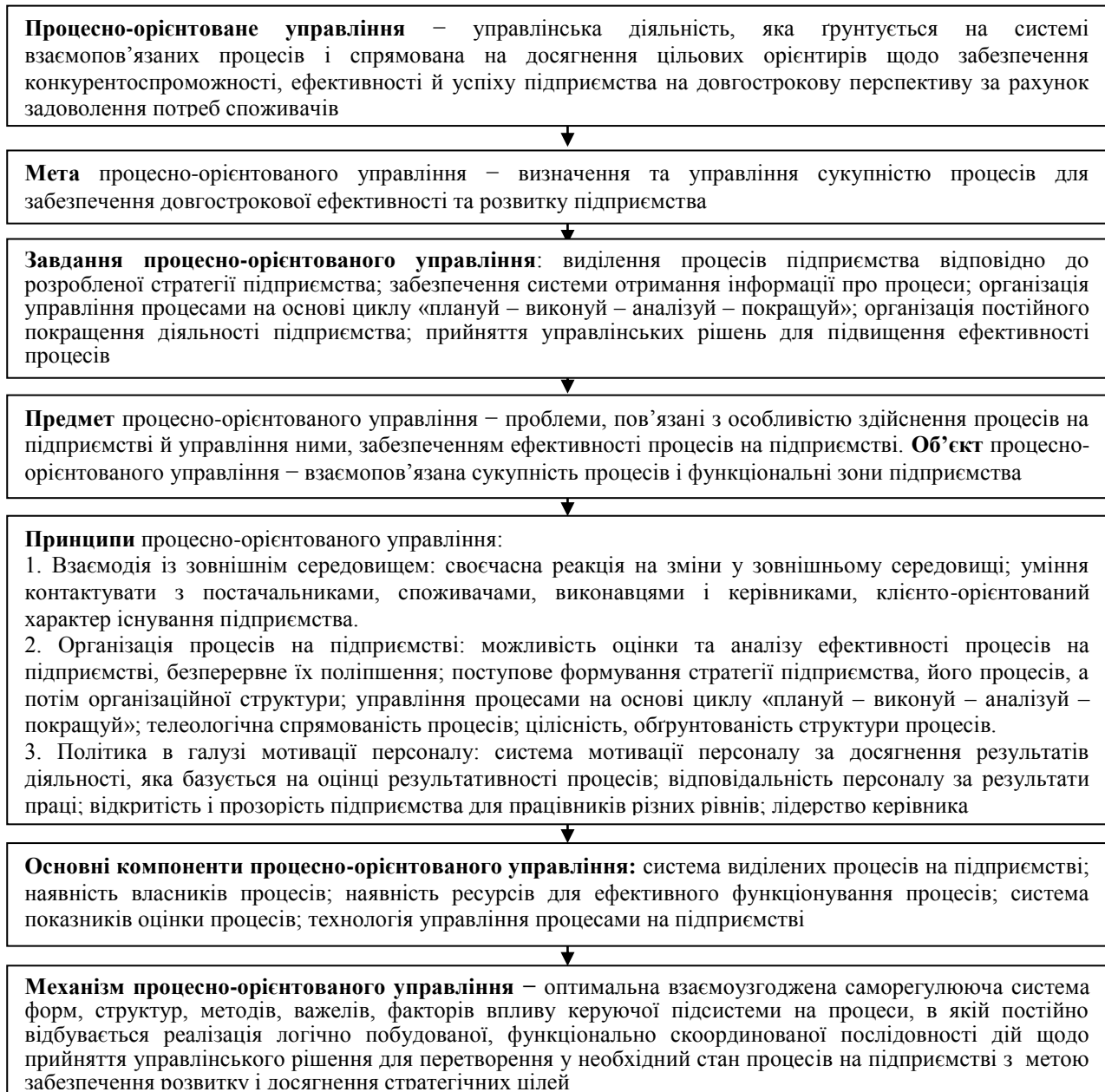


Рис.1 Концептуальні основи процесно-орієнтованого управління підприємствами

Враховуючи той факт, що в межах понятійного апарату процесно-орієнтованого управління ключовим є поняття «процес», то на основі вивчення наукових праць проведено теоретичний аналіз його сутності та запропоновано розуміти поняття «процес» як послідовність логічно пов’язаних, повторюваних операцій, для реалізації яких потрібні ресурси, що за певною технологією перетворюються у продукти, послуги, які є цінністю для споживача, і створюють передумови досягнення цілей і ефективної діяльності підприємства;

поняття «процес управління» як послідовність логічно пов'язаних управлінських дій, котрі за певною управлінською технологією забезпечують створення цінності для споживача і формують у цілому передумови для досягнення стратегічної мети діяльності підприємства за рахунок управління перетворенням ресурсів на вході у продукцію чи послуги на виході контрольованого процесу.

Наведені визначення надають можливість акцентувати увагу на дослідженні ефективності процесів і якісному управлінні ними для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства на перспективу.

За результатами аналізу наукової літератури автором запропоновано концептуальну схему процесу, як базового елемента процесно-орієнтованого управління (рис. 2).



Рис. 2. Концептуальна схема процесу як базового елемента процесно-орієнтованого управління

Зазначена схема має принциповий характер з погляду розробки практичних методик упровадження процесно-орієнтованого управління. Відповідно до цієї схеми процес містить у собі такі складові: діяльність щодо управління процесом; діяльність щодо перетворення первинних і вторинних входів у виходи; первинні входи і виходи процесу; вторинні входи процесу (ресурси процесу), в тому числі формалізовану технологію його виконання;

вторинні виходи процесу.

За результатами аналізу наукової літератури автором узагальнено та доповнено класифікацію процесів на підприємстві за такими ознаками: за характером споживача (зовнішні та внутрішні процеси); за спроможністю створювати вартість (процеси, що створюють додану вартість для споживача; процеси, що створюють управлінську вартість; процеси, що не створюють доданої вартості); за цілями (управлінські (адміністративні), основні та підтримуючі (забезпечуючі) процеси); за рівнем значущості (життєво необхідні, важливі та другорядні процеси); за ефективністю функціонування процесів (процеси, що функціонують з максимальною ефективністю; високоефективні процеси; процеси, що функціонують із низькою ефективністю; неефективно функціонуючі процеси); за необхідністю вдосконалення (процеси першочергового, термінового та відкладеного вдосконалення).

З'ясування змістовного наповнення поняття «процесно-орієнтоване управління» дозволило встановити його відповідність тріаді пріоритетів управління підприємствами роздрібною торгівлі, концепції роздрібною торгівлі та програмі розвитку внутрішньої торгівлі на період до 2012 р., що дало змогу вважати процесно-орієнтоване управління оптимальним для підприємств роздрібною торгівлі (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Роль процесно-орієнтованого управління у забезпеченні тріади пріоритетів управління, реалізації концепції роздрібною торгівлі та програми розвитку внутрішньої торгівлі**

Пріоритети управління	Положення концепції роздрібною торгівлі	Положення програми розвитку внутрішньої торгівлі	Характеристики процесно-орієнтованого управління
Толерантність	Скоординовані дії	Оптимізація і структурна перебудова торговельної мережі. Покращення іміджу робітничих професій у сфері торгівлі, вдосконалення системи підготовки спеціалістів навчальними закладами	Прозорість, зрозумілість процесів на підприємстві та системи управління в цілому, забезпечення гнучкості й адаптованості підприємства. Залучення всіх працівників до управління підприємством. Усунення бар'єрів міжфункціональними підрозділами. Менеджмент знань, ефективна система мотивації, надання робітникам свободи дій
Компетентність	Орієнтація на споживача; орієнтація на цінність	Задоволення потреб населення у високоякісних товарах та послугах; запобігання необґрунтованому зростанню цін на споживчому ринку; запровадження сучасних стандартів обслуговування	Забезпечення клієнто-орієнтованої спрямованості за рахунок орієнтації процесів на задоволення потреб кінцевих споживачів. Направленість на постійне покращення якості продукції і послуг та задоволення потреб споживачів
Превентивність	Прагнення досягти цілі	Удосконалення системи показників статистичного спостереження за діяльністю підприємств торгівлі	Сукупність процесів розглядається як сітка процесів, що дає змогу відстежувати механізм створення додаткової вартості. Взаємна відповідальність за результати діяльності. Побудова взаємопов'язаної системи показників оцінки процесів, що враховує стратегію діяльності

У другому розділі «Дослідження особливостей застосування процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі» здійснено моніторинг господарської діяльності підприємств роздрібною торгівлі Полтавської області; систематизовано та охарактеризовано процеси на підприємствах роздрібною торгівлі Полтавської області; проведено оцінку існуючих технологій процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі Полтавської області.

Проведений у дисертаційній роботі аналіз динаміки роздрібного товарообороту підприємств України дозволив встановити факт постійного зростання його фізичного обсягу до 2009 р. Водночас аналіз нормативно-правових актів, наукової літератури та практики господарювання підприємств роздрібною торгівлі України дозволив зробити висновки про екстенсивний шлях їх розвитку.

Критичним для підприємств роздрібною торгівлі став 2009 р., коли обсяг роздрібного товарообороту скоротився на 17 млрд грн, що пояснюється не лише наслідками загальносвітових тенденцій і умовами фінансової кризи, а й не готовністю галузі протистояти проблемам, що виникають. Тому для забезпечення інноваційного прориву у розвитку підприємств роздрібною торгівлі необхідний перехід на якісно новий рівень управління, підвищення якості обслуговування та клієнто-орієнтованості діяльності, що передбачають принципи процесно-орієнтованого управління.

Аналіз розподілу роздрібного товарообороту за регіонами, в тому числі в розрахунку на одну особу, дав можливість дійти висновку, що Полтавська область характеризується середнім рівнем розвитку торгівлі. На основі аналізу роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлі Полтавської області, динаміки витрат і доходів населення встановлено відповідність загальнонаціональним тенденціям розвитку роздрібною торгівлі. Тому вона була обрана для більш детального дослідження особливостей упровадження та реалізації механізму процесно-орієнтованого управління, що можуть бути поширені на практику діяльності підприємств роздрібною торгівлі на загальнонаціональному рівні.

На основі програми «Таємний покупець» («Mystery Shopping») оцінено якість обслуговування населення підприємствами роздрібною торгівлі Полтавської області, виявлено низький рівень клієнто-орієнтованості підприємств, що дозволило підтвердити необхідність упровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі для підвищення рівня сервісу.

Запропоновано еталонну систематизуючу схему процесів для підприємств роздрібною торгівлі, котра представляє окремі моделі процесів у їх загальному контексті, забезпечує наочність переходу від одного процесу до іншого та сприяє формуванню процесної філософії на підприємстві (рис. 3).

З метою діагностики існуючих технологій процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі Полтавської області здійснено оцінку рівня зрілості процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі Полтавської області за напрямками: стратегічна узгодженість процесів; корпоративне управління процесами; методи управління процесами; інформаційні технології управління процесами; персонал; культура управління процесами.



Рис. 3. Систематизуюча схема процесів на підприємствах роздрібної торгівлі

З метою оцінки якості процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі запропоновано розраховувати часткові та інтегральні показники якості процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі ( $I_n$ ) за формулою (1).

$$I_n = \frac{(Яс.у. + Як.у. + Ям.у. + Ят + Яп + Як.у.л.)}{6} \cdot 100\%, \quad (1)$$

де  $Яс.у.$  – якість стратегічного узгодження процесів;

$Як.у.$  – якість корпоративного управління процесами;

$Ям.у.$  – якість використання методів управління процесами;

$Ят$  – якість використання інформаційних технологій для управління процесами;

$Яп$  – якість управління персоналом підприємства;

$Як.у.л.$  – якість культури управління процесами на підприємстві.

На основі результатів оцінки технологій процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі підтверджено факт низького рівня зрілості процесно-орієнтованого управління, визначено напрями подальшого вдосконалення діяльності й аргументовано необхідність розроблення і реалізації механізму процесно-орієнтованого управління, що буде адекватний сучасному стану розвитку підприємств роздрібною торгівлі.

У третьому розділі «**Упровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі**» розроблено та реалізовано механізм процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі; побудовано систему показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі; розроблено модель організації внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі та модель організації внутрішнього аудиту процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі.

Сформовано механізм процесно-орієнтованого управління, яким передбачено поєднання теорій впровадження організаційних змін за рахунок жорстких або м'яких методів, які отримали відповідно назву теорій E і O, що сприяє оптимізації витрат і вигод при впровадженні.

У процесі реалізації завдань для підприємств роздрібною торгівлі запропоновано формувати механізм процесно-орієнтованого управління за етапами: усвідомлення керівництвом необхідності змін; формування спільного бачення; діагностика й усвідомлення; знаходження оптимального рішення; підготовчо-організаційний; аналітично-систематизуючий; інноваційно-організаційний етапи; етап підкріплення і узгодження. У роботі розроблено документальне та методичне забезпечення для виконання робіт на кожному із зазначених етапів.

З метою узгодження внутрішніх процесів на підприємствах роздрібною торгівлі із потребами споживачів запропоновано застосовувати матрицю «дому якості», що дозволило визначити серед основних напрямів удосконалення діяльності необхідність формування внутрішнього контролю процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства та ступеня задоволення споживачів.

У роботі розроблено методичний підхід до побудови системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, що включає загальні індикативні показники; стратегічно-орієнтовані показники рівня підприємства; операційно-орієнтовані показники рівня підприємства; показники рівня процесів.

У процесі реалізації завдань розроблено систему показників оцінки основних процесів на підприємствах роздрібною торгівлі та запропоновано методика розрахунку інтегрального показника результативності з врахуванням якості, що дає змогу здійснювати постійний моніторинг основних процесів на підприємствах роздрібною торгівлі.

Використавши принципи системного підходу до здійснення наукових досліджень, автор представив внутрішній контроль процесів у вигляді системи, що містить визначення, мету, завдання, предмет, об'єкт, суб'єкт, засоби і методичні прийоми контролю. Сформовано модель організації внутрішнього

контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі. Запропоновано застосовувати розроблену процедуру формування механізму внутрішнього контролю процесів, що складається з таких етапів: підготовчо-організаційний; методично-аналітичний; етапи постановки внутрішнього контролю на рівні процесів; запуску внутрішнього контролю процесів на підприємствах роздрібної торгівлі.

З метою підвищення ефективності управлінських рішень стосовно вдосконалення процесів запропоновано модель оптимізації розподілу коштів, за допомогою якої на основі використання принципів «шести сигм» (для встановлення критичних значень показників оцінки процесів) та за результатами внутрішнього контролю (для визначення фактичних значень контрольованих показників) здійснюється оптимальний розподіл коштів, що виділені бюджетами на поліпшення за окремими напрямками для отримання синергетичного ефекту.

У роботі розроблено модель організації внутрішнього аудиту процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі, що дозволяє на основі системного підходу та виділення рівнів аудиту чітко конкретизувати його об'єкт, мету і завдання та здійснювати постійний моніторинг системи процесно-орієнтованого управління для розроблення та реалізації управлінських рішень щодо ефективного управління підприємством. Виділено аудит системи процесно-орієнтованого управління, аудит процесу, аудит системи внутрішнього контролю процесів, аудит елементів процесу і деталізовано завдання кожного рівня аудиту.

Запропоновано виокремити шість етапів здійснення внутрішнього аудиту процесно-орієнтованого управління: організаційний, документально-теоретичний, регламентаційно-методичний етапи, етапи проведення аудиту на місцях, узагальнення та формування звіту аудиту, реалізації результатів аудиту. У роботі розроблено документальне та методичне забезпечення для виконання робіт на кожному із зазначених етапів.

## **ВИСНОВКИ**

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано новий підхід до розв'язання актуального наукового та практичного завдання – розробки теоретико-методичних і практичних рекомендацій щодо застосування процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі. Для досягнення поставленої мети в роботі було сформульовано та вирішено такі завдання:

1. Досліджено еволюцію наукових підходів до управління підприємствами на основі історичного та логічного методів, визначено місце і роль процесно-орієнтованого управління в теорії менеджменту, досить вагоме підґрунтя для формування якого було закладено ще до середини ХХ ст. представниками наукового, адміністративного, поведінкового та кількісного підходів. Це дозволяє розвивати теоретико-методологічну базу процесно-орієнтованого управління, що ґрунтується на процесному підході як системоутворюючому елементі для інтеграції сукупності методів оптимізації управління і основних досягнень підходів і теорій, що поширилися останнім часом, і передбачає безперервне управління системою взаємопов'язаних процесів.

2. Узагальнено базові елементи та теоретичні аспекти процесно-орієнтованого управління підприємствами, актуалізовано визначення поняття «процесно-орієнтоване управління» – як управлінська діяльність, яка ґрунтується на системі взаємопов'язаних процесів і спрямована на досягнення цільових орієнтирів щодо забезпечення конкурентоспроможності, ефективності й успіху підприємства на довгострокову перспективу за рахунок задоволення потреб споживачів, що дозволило розширити класифікацію принципів процесно-орієнтованого управління через їх групування залежно від взаємодії із зовнішнім середовищем; організації процесів на підприємстві та політики у сфері мотивації персоналу. Охарактеризовано основні підходи та способи розвитку процесно-орієнтованого управління, що дозволяє розвивати теоретико-методологічну базу сучасної науки управління. Узагальнено понятійно-категоріальний апарат процесно-орієнтованого управління, зокрема, на основі діалектичного підходу, сутнісно-етимологічного аналізу актуалізовано визначення понять «процес» і «процес управління», що сприятиме формуванню прикладної бази механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі.

3. Обґрунтовано проблеми, передумови та переваги впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі як такого, яке повною мірою відповідає концепції роздрібною торгівлі та програмі розвитку внутрішньої торгівлі, тріаді пріоритетів управління підприємствами, а тому може розглядатися як оптимальне для управління підприємствами роздрібною торгівлі. Досліджено генезис формування процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, що дозволило визначити основні проблеми та переваги впровадження процесно-орієнтованого управління на підприємствах роздрібною торгівлі.

4. Здійснено моніторинг господарської діяльності та систематизацію процесів на підприємствах роздрібною торгівлі Полтавської області, що дозволило зробити висновки про екстенсивний шлях їх розвитку. Це підтвердило необхідність переходу підприємств роздрібною торгівлі на якісно новий рівень управління, підвищення якості обслуговування та клієнто-орієнтованості діяльності, що передбачають принципи процесно-орієнтованого управління. Сформовано систематизуючу схему процесів для підприємств роздрібною торгівлі, запропоновано типовий перелік процесів на підприємствах роздрібною торгівлі, що сприяє формуванню прикладної бази механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі. Запропоновано матрицю визначення пріоритетності процесів на підприємствах роздрібною торгівлі, що дозволило виділити процеси, які необхідно вдосконалювати в першу чергу. Оцінено рівень сервісу продуктивних супермаркетів Полтавської області на основі програми «Mystery Shopping» і виявлено низьку якість обслуговування споживачів і клієнто-орієнтованість діяльності, що дозволило підтвердити необхідність розробки механізму процесно-орієнтованого управління як стратегічно важливого завдання.

5. Проведено оцінку існуючих технологій процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, здійснено оцінку рівня зрілості управління процесами та якості процесно-орієнтованого управління продуктивними супермаркетами Полтавської області, в результаті чого було



встановлено низьку зрілість процесно-орієнтованого управління, обґрунтовано напрями подальшого вдосконалення діяльності та визначено особливості подальшого формування механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі.

6. Розроблено механізм процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, який ґрунтується на визначенні його складових, принципів, проведенні діагностики стану управління процесами, формуванні та впровадженні відповідних організаційних та економічних заходів, що дало можливість підвищити ефективність і результативність процесів і діяльності підприємства, і, на відміну від існуючих, передбачає поєднання теорій впровадження організаційних змін за рахунок жорстких або м'яких методів, які отримали відповідно назви теорій E і O, що дозволило підвищити ефективність впровадження та подальшого розвитку процесно-орієнтованого управління на основі одержання синергетичного ефекту; прискорити процеси проходження інформації у комунікаційних потоках, розширити можливості прийняття оптимальних управлінських рішень у напрямі виявлення проблем процесів і способів їх удосконалення. Запропоновано виокремити вісім етапів здійснення змін і надані методичні рекомендації щодо ефективного здійснення всіх складових етапів впровадження процесно-орієнтованого управління.

7. Розроблено методичний підхід до побудови системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, ґрунтуючись на системному підході до оцінки та розглядаючи результат, що створюється підприємством у цілому, як складову результатів окремих процесів, що дало змогу розробити систему показників, яка включає диференційовані рівні оцінки, фінансові та нефінансові показники, є взаємообумовленою та взаємозалежною зі стратегією підприємства. Це дозволяє виявляти проблемні області й оперативно приймати виважені й обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності підприємства. Визначено принципи побудови системи показників оцінки процесів, що дало змогу розробити систему показників оцінки основних процесів і методику оцінки інтегрального показника результативності із урахуванням якості процесу, що дозволяє здійснити моніторинг ефективності, якості та результативності процесу для пошуку додаткових резервів його оптимізації.

8. Побудована модель організації внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі. Запропоновано методичний підхід, алгоритм впровадження та механізм реалізації контролю процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, який, на відміну від існуючих, передбачає оптимізацію розподілу коштів, виділених на поліпшення процесу на основі математичної моделі, що дозволяє підвищити дохідність діяльності підприємства.

9. Розроблено модель організації внутрішнього аудиту процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, що дозволяє на основі системного підходу та виділення рівнів аудиту чітко конкретизувати його об'єкт, мету і завдання та здійснювати постійний моніторинг системи

процесно-орієнтованого управління для розроблення та реалізації управлінських рішень щодо ефективного управління підприємством. Встановлено, що в ході проведення внутрішніх аудитів процесно-орієнтованого управління автоматично враховується статус і важливість підрозділів і здійснюється аудит продукції як виходу аудированого процесу і, концентруючись на взаємозв'язках між процесами та відділами, визначаються не лише проблеми, а й симптоми (першопричини) їх виникнення.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях:*

1. Карпенко Є. А. Тракткування сутності понять «результативність» та «ефективність» в економічній літературі / Є. А. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – № 4 (31). – С. 237–239. – (Серія «Економічні науки»).
2. Шимановська-Діанич Л. М. Особливості та переваги впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами України / Л. М. Шимановська-Діанич, Є. А. Карпенко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики : зб. наук. пр.: в 2 ч. – Х. : ХІБ УБС НБУ, 2010. – Вип. 1 (8). – Ч. 2. – С. 62–67. *Особистий внесок автора:* визначено актуальність упровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами торгівлі.
3. Івченко Є. І. Формування механізму впровадження процесно-орієнтованого управління на підприємствах / Є. І. Івченко, Є. А. Карпенко // Економіка: проблеми теорії і практики : зб. наук. пр.: в 9 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – Вип. 263. – Т. II. – С. 527–535. *Особистий внесок автора:* визначено особливості та принципи формування механізму впровадження процесно-орієнтованого управління на підприємствах.
4. Карпенко Є. А. Якість обслуговування населення підприємствами роздрібною торгівлі Полтавської області / Є. А. Карпенко // Регіональна бізнес-економіка та управління. – Вінниця : ТОВ «Вінпрінт», 2010. – Вип. 4 (28). – С. 61–67.
5. Карпенко Є. А. Процесно-орієнтоване управління персоналом підприємств роздрібною торгівлі / Є. А. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2010. – № 4 (43). – Ч. 2 – С. 173–177. – (Серія «Економічні науки»).
6. Івченко Є. І. Удосконалення системи управління на підприємствах: процесний підхід / Є. І. Івченко, Є. А. Карпенко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – Вип. 4 (48). – С. 344–349. – (Серія «Економічні науки»). *Особистий внесок автора:* здійснено аналіз еволюції наукової думки і відповідних підходів до управління.
7. Карпенко Є. А. Формування механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами / Є. А. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – № 5 (44). – С. 191–196 – (Серія «Економічні науки»).

### *В інших виданнях:*

8. Карпенко Є. А. До питання якості інформаційного забезпечення ефективності управління торговельними підприємствами / Є. А. Карпенко // Актуальні проблеми побудови сучасної обліково-аналітичної системи підприємства : зб. тез доповідей на засіданні круглого столу, 27 листоп. 2008 р. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – С. 39–41.

9. Карпенко Є. А. Еволюція процесного підходу до управління як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства / Є. А. Карпенко // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки : зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф., 23–24 квіт. 2009 р. – Рівне : НУВГП, 2009. – С. 71–72.

10. Карпенко Є. А. Процесний та функціональний підходи до управління підприємством в умовах світової фінансово-економічної кризи / Є. А. Карпенко // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 13–15 трав. 2009 р. – К. : Національний торговельно-економічний університет, 2009. – С. 152–154.

11. Карпенко Є. А. Процесний підхід до управління як основа ефективного інноваційного розвитку підприємств / Є. А. Карпенко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 28–30 трав. 2009 р. – Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2009. – Т. 1. – С. 63–65.

12. Карпенко Є. А. Методології моделювання навчально-організаційного процесу / Є. А. Карпенко // Управління якістю діяльності вищого навчального закладу за міжнародними стандартами ISO 9001:2008 : досвід впровадження та напрями вдосконалення : матеріали XXXV міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 берез. 2010 р. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2010. – С. 95–97.

13. Ивченко Е. И. Управление бизнес-процессами предприятий розничной торговли Полтавской области / Е. И. Ивченко, Е. А. Карпенко // Нравственность и экономика : материалы Всерос. науч.-практ. конф. с международным участием, 9 апреля 2010 г. – Курган : Курганский филиал ИЭ УрО РАН, 2010. – С. 68–70. *Особистий внесок автора*: розкрито специфіку управління процесами підприємств роздрібно́ї торгівлі.

14. Карпенко Є. А. Актуальність процесно-орієнтованого управління для підприємств роздрібно́ї торгівлі / Є. А. Карпенко // Національна економіка у сучасній глобальній економічній системі: механізми функціонування, динаміка, економічна безпека : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 квіт. 2010 р. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2010. – С. 176–179.

15. Ивченко Е. И. Принципы та особливості формування механізму переходу підприємства на процесно-орієнтовану модель управління / Є. І. Івченко, Є. А. Карпенко // Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття : загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 13–14 трав. 2010 р., Ч. 1. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – С. 37–39. *Особистий внесок автора*: визначено принципи формування механізму переходу підприємства на процесно-орієнтовану модель управління.

16. Шимановська-Діанич Л. М. Оцінка рівня зрілості управління процесами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі / Л. М. Шимановська-Діанич, Є. А. Карпенко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 20–22 трав. 2010 р.: у 2 т. –

Дніпропетровськ : НГУ, 2010. – Т. 2. – С. 228–229. *Особистий внесок автора*: здійснено оцінку рівня зрілості управління процесами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

17. Івченко Є. І. Вдосконалення управлінського обліку на підприємствах: процесний підхід / Є. І. Івченко, Є. А. Карпенко // Стан і проблеми обліку, контролю і аналізу в умовах транзитивної економіки : матеріали II міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 10 черв. 2010 р. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – С. 46–47. *Особистий внесок автора*: здійснено аналіз еволюції наукової думки і відповідних підходів до управління.

18. Карпенко Є. А. Сутність та складові організаційно-економічного механізму процесно-орієнтованого управління / Є. А. Карпенко // Актуальні проблеми розвитку обліку, контролю та аналізу в умовах глобальних економічних змін : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 7–8 жовт. 2010 р. – Полтава : ТОВ «АСМІ», 2010 р. – С. 304–306.

## АНОТАЦІЯ

**Карпенко Є. А. Процесно-орієнтоване управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». – Полтава, 2011.

Дисертація присвячена вирішенню теоретичних, методичних і практичних аспектів процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі. У роботі поглиблено теоретичні підходи до визначення категорій: «процесно-орієнтоване управління», «процес», «процес управління», «механізм процесно-орієнтованого управління»; здійснено аналіз еволюції наукової думки та формування відповідних підходів до управління; визначено місце процесно-орієнтованого управління в теорії менеджменту. Подано результати моніторингу господарської діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі; систематизовано та охарактеризовано процеси на підприємствах роздрібно́ї торгівлі; здійснено оцінку існуючих технологій процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі. Розроблено методичні положення щодо формування механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі; запропоновано систему показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі; сформовано модель організації внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі; сформовано модель організації внутрішнього аудиту процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі.

**Ключові слова:** процес; процес управління; процесно-орієнтоване управління; механізм процесно-орієнтованого управління; модель організації внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління; модель організації внутрішнього аудиту процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі; система показників оцінки процесно-орієнтованого управління; підприємства роздрібно́ї торгівлі.

## АННОТАЦИЯ

**Карпенко Е. А. Процессно-ориентированное управление предприятиями розничной торговли. – Рукопись.**

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управления предприятиями (по видам экономической деятельности). – Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли». – Полтава, 2011.

Диссертация посвящена исследованию теоретических, методических и практических аспектов процессно-ориентированного управления предприятиями розничной торговли.

В работе обобщены сущностные характеристики и особенности формирования и использования научных подходов к управлению предприятиями, что позволило развить теоретико-методологический базис процессно-ориентированного управления.

С позиций системного анализа предложено собственное понимание понятия «процессно-ориентированное управление» как управленческая деятельность, которая основывается на системе взаимосвязанных процессов и ориентирована на достижение целевых ориентиров относительно конкурентоспособности, эффективности и успеха предприятия на долгосрочную перспективу посредством удовлетворения потребностей потребителей.

Обобщен понятийно-категориальный аппарат процессно-ориентированного управления, актуализирована сущность понятий: «процесс» как последовательность логически связанных, повторяемых операций, которые требуют использования ресурсов и превращают их с помощью определенной технологией в продукты, услуги, что представляют ценность для потребителя и создают предпосылки для достижения целей и эффективности деятельности предприятия; «процесс управления» как последовательность логически связанных управленческих действий, которые с помощью определенной управленческой технологией обеспечивают создание ценности для потребителя и формируют в целом предпосылки достижения стратегической цели деятельности предприятия посредством превращения ресурсов на входе в продукцию или услугу на выходе контролируемого процесса.

Результаты проведенного мониторинга хозяйственной деятельности предприятий розничной торговли Полтавской области подтвердили необходимость внедрения процессно-ориентированного управления.

Обосновано, что для успешного функционирования предприятий розничной торговли необходимы действенные мероприятия по повышению качества обслуживания, поиску наиболее эффективных методов управления, повышению внимания к оптимизации резервов и переориентации на уровень процессов.

В диссертации предложен подход к формированию и реализации механизма процессно-ориентированного управления для обеспечения синергетического эффекта. Предложена модель оптимизации распределения средств на усовершенствование процесса за обусловленными направлениями.

Обоснована возможность применения разработанной системы показателей для оценки процессно-ориентированного управления предприятиями

розничной торговли с целью обнаружения возможных путей повышения эффективности деятельности и обеспечения их конкурентоспособности.

Сформирована модель организации внутреннего контроля процессов в системе процессно-ориентированного управления предприятиями розничной торговли; сформирована модель организации внутреннего аудита процессно-ориентированного управления предприятиями розничной торговли.

**Ключевые слова:** процесс; процесс управления; процессно-ориентированное управление; механизм процессно-ориентированного управления; модель организации внутреннего контроля процессов в системе процессно-ориентированного управления; модель организации внутреннего аудита процессно-ориентированного управления; система показателей оценки процессно-ориентированного управления; предприятия розничной торговли.

## SUMMARY

**Karpenko E.A. Process oriented management by the enterprises of retail trade. – Manuscript.**

Dissertation for the Candidate of Economics Degree in specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (according to the types of economic activity). – Poltava University of Economics and Trade. – Poltava, 2011.

The dissertation is devoted to the decision of theoretical, methodical and practical aspects of the process oriented management by the enterprises of retail trade. In the work the theoretical approaches to definition of categories are deepened. They are «process oriented management», «process», «process of management», «the mechanism of the process-based management»; the analysis of evolution of scientific thoughts and formation of certain approaches to management is carried out; the place of the process-based management in the management theory is defined. It is submitted results of monitoring of economic activities of the enterprises of retail trade; it is systematized and characterized processes at the enterprises of retail trade; diagnostics of operating technologies of the process-based management by the enterprises of retail trade is done. Methodical positions to formation of the mechanism of the process-based management by the enterprises of retail trade are developed; the system indicators of estimation of the process-based management is offered by the enterprises of retail trade; the model of internal control and audit of processes in system of the process-based management is generated by the enterprises of retail trade.

**Keywords:** process; managerial process; the process oriented management; the mechanism of the process oriented management; a model of organization of internal control of processes is in the system of the processno-oriented management; model of organization of internal audit of the processno-oriented management; system of indexes of estimation of the processno-oriented management; the enterprises of retail trade.