

## Генезис проблеми процесного підходу у торговельному менеджменті системи споживчої кооперації

У статті розглянуто особливості генезису проблеми процесного підходу у торговельному менеджменті системи споживчої кооперації, досліджено процесний підхід відповідно до кожного періоду розвитку споживчої кооперації України.

**процесний підхід, система споживчої кооперації, період, розвиток, управління**

### **Постановка проблеми та її зв'язок із науковими і практичними завданнями.**

Передумови створення ефективної системи споживчої кооперації України закладались у різні періоди розвитку її економіки та супроводжувалися певними протиріччями в самій системі управління споживчою кооперацією.

Одна з актуальних проблем, яка потребує нагального вирішення – становлення процесного підходу у торговельному менеджменті системи споживчої кооперації України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні теоретики кооперативного менеджменту С.Бабенко, В.Гаєць, Я.Гончарук підкреслюють необхідність трансформації кооперативної системи через її економічні та соціальні функції. Так С. Бабенко робить наголос поєднанні соціальної та економічної складових, взаємодії різноманітних видів і типів кооперативів, їх організаційній єдності і функціональній взаємозалежності у процесі співпраці та захисту інтересів членів-пайовиків [1]. В той же час, дослідження генезису процесного підходу у кожному періоді розвитку споживчої кооперації України є не чітко окресленою.

**Метою** статті є дослідження генезису проблеми процесного підходу у торговельному менеджменті системи споживчої кооперації, та необхідність доведення відповідності кожному періоду розвитку, розвиток окремих елементів процесного підходу.

**Виклад матеріалу.** Для того, щоб більш детально розкрити сутність та особливості управлінських підходів, які були характерні для кожного періоду розвитку споживчої кооперації, скористуємося описом моделей функціонування організацій, що розглядаються сучасною теорією організації, і в яких визначаються сутність самих організацій, роль і домінуючі функції менеджменту [2].

Перший період – з середини 60-х років XIX століття до початку XX століття – зародження кооперації в Україні, створення перших споживчих товариств, формування організаційно-правової бази їх функціонування (розробка і прийняття статутів), започаткування та розвиток різноманітних видів діяльності, міжнародних зв'язків, розвиток принципів кооперативного будівництва та управління. Проте, існування багатьох споживчих товариств того періоду було недовговічним, оскільки вони, за відсутності матеріальних можливостей, захоплювалися виробничою діяльністю, майже не проводили збори товариств, недостатньо вивчали попит населення, мало місце зловживання з боку службовців та некомпетентність при організації збуту. Дані явища створювали негативний імідж споживчим товариствам перед населенням, призводили до зниження їх конкурентоспроможності і неефективності господарювання.

Другий період – з 1900 р. до 1917 р. – період інтенсивного розвитку кооперативного руху в Україні: значні темпи розвитку споживчої кооперації у сільській місцевості, урізноманітнення видів споживчих товариств та універсальність в забезпеченні потреб, формування законодавчого підґрунтя для заснування спілок споживчих товариств і створення першої офіційної спілки ПОЮР (Потребительское Общество Юга России).

Третій період – з 1917 р. до 1935 р. – удосконалення правового забезпечення діяльності споживчої кооперації та системи управління нею (прийняття першого кооперативного закону «Положення про кооперативні товариства та їх спілки», в якому вже містилися конкретні приписи щодо внутрішньої і зовнішньої організації кооперативів, проведення перших з'їздів, створення ідейно-керівного центру Центральної української кооперативної культурно-освітньої та організаційно-ревізійної спілки (Коопцентру) й обрання Тимчасового комітету, вирішення завдань впорядкування спілкового будівництва, розмежування функцій окремих видів кооперації та координація їх співпраці, підготовка кадрів, налагодження міжнародної торгівлі. У той же час досить агресивна державна політика, яку проводили під час воєнного комунізму, перетворила українську кооперацію з потужної галузі української економіки, її функції на місцях зводилися лише до розподілу серед населення продуктів харчування й фабрикатів.

Четвертий період – з 1941 р. до початку 80-х років – відновлення діяльності споживчої кооперації. Після закінчення війни влада стала активно сприяти відбудові кооперації з метою налагодження забезпечення населення харчовими продуктами та речами першої необхідності. Найбільшого розвитку споживча кооперація України досягла на кінець шістдесятих – початок сімдесятих років [3].

Для організацій і підприємств системи споживчої кооперації того часу найбільш характерними ознаками управління були наступні: орієнтація діяльності на конкретну нішу та споживача, оптимальне використання усіх видів ресурсів; орієнтація менеджменту, в першу чергу, на функціональний підхід до управління, оперативне управління. Особливо це стало проявлятися в період з 1917 по 1985 роки: модель управління все більше орієнтувалася не на зовнішнє економічне середовище, а на дії вищих органів управління, у тому числі і партійних.

Протягом ХХ століття внутрішня структура системи в цілому та її організацій і підприємств остаточно сформувалася по типу лінійно-функціональної структури і наприкінці 80-х – початку 90-х років характеризувалася наявністю значної кількості підрозділів в апараті управління, слабкими зв'язками між результатами діяльності підрозділів та їх оцінкою; слабкою мотивацією працівників; високою концентрацією в руках вищого керівництва повноважень по прийняттю рішень і при цьому недостатнім розповсюдженням принципів колегіальності, хоча це один із принципів кооперації, без дотримання якого досить суттєво порушуються принципи функціонування споживчої кооперації.

П'ятий період – з 1985 по 1991 роки – кооперативна система, як і вся економіка країни, опинилася в кризовому стані. Вона втратила значну частину свого ресурсного потенціалу, відповідно, скоротила свій внесок у загальні макроекономічні показники ВВП і НД, скоротився обсяг кооперативного товарообороту, а звідси й обсяг грошових доходів та інвестиційних нагромаджень системи, погіршився технологічний та організаційний стан, відбувається тенденція до суттєвого скорочення кількості робочих місць, розпадається і скорочується чисельність трудових колективів з одночасним проявом до занепаду соціальної сфери. Відчутним стає вплив зовнішнього середовища як на функціонування, так і на управління системою споживчої кооперації. Помітним є прагнення керівництва системи споживчої кооперації до посилення тих принципів її організації та управління, що характерні для третього типу моделі функціонування, при якому рекомендується розглядати систему споживчої кооперації та її організації і підприємства у вигляді складної

ієрархічної системи, що тісно взаємодіє з навколишнім середовищем. Головною метою для неї є виживання, уникнення відтоку працівників та пайовиків.

При збереженні в якості основи лінійно-функціональної організаційної структури управління відбувається скорочення ряду обслуговуючих підрозділів, посилюється роль підрозділів, що проводять комерційну діяльність, і виникає потреба у створенні нових структурних підрозділів, насамперед, маркетингу. Проте, при всіх змінах зберігається традиційна схема розподілу повноважень і відповідальності. Негативним явищем стає погіршення соціального клімату на підприємствах та в організаціях споживчої кооперації: знижується трудова мотивація, збільшується кількість неоплачених відпусток і затримки зарплати, звільняються найбільш кваліфіковані кадри і різко скорочується частка молодих фахівців. При цьому майже не змінюється керівний склад.

Шостий період – з 1991 року і до теперішнього часу – відокремлення від держави системи споживчої кооперації України, подолання зазначених кризових явищ, активний пошук шляхів адаптації системи до нових умов господарювання, реформування відносин власності. У цей період відбувається відновлення господарських зв'язків, зміна керівного складу, покращується фінансове становище споживчої кооперації і відновлюється її ринкова позиція, з'являється потужна конкуренція, виникають відокремлені господарські одиниці, суттєво розширюється управлінська діяльність, пов'язана з фінансами, створюється потужне законодавче підґрунтя для її функціонування. Зміни внутрішньої організаційної структури хоча і продовжуються, але вони все ще носять хаотичний і досить формальний характер, потребують суттєвого перегляду повноважень та відповідальності керівництва, зберігається переважаність оперативною діяльністю вищої ланки управління системи та її організацій і підприємств (табл. 1).

Таблиця 1 – Характеристика періодів розвитку споживчої кооперації України

Періоди	Характеристика періоду	Тип моделі в залежності від впливу зовнішнього середовища	Основні функції споживчої кооперації	Передумови впровадження процесного підходу
Перший період ( з середини 60-х років XIX століття до початку XX століття)	Зародження кооперації	Модель механістичної конструкції організації або раціональної бюрократії	Виробнича, ресурсно-попитова, соціальна, пізнавальна, освітня, виховна, консолідуєча, формування міжнародних зв'язків	Зародження механізму ефективного управління
Другий період (з 1900 до 1917 року)	Інтенсивний розвиток кооперативного руху		Виробнича, ресурсно-попитова, фінансово-інвестиційна, соціальна, консолідуєча, стабілізуєча, антикризова	Використання та застосування методів управління, через упорядковану систему функцій
Третій період (з 1917 до 1935 року)	Удосконалення правового забезпечення діяльності		Виробнича, ресурсно-попитова, консолідуєча, правова	Удосконалення та набуття певного досвіду управління через застосування процесу, як основи процесного підходу

Продовження таблиці 1

Четвертий період (з 1941 до початку 80-х років)	Відновлення діяльності		Виробнича, ресурсно-попитова, фінансово-інвестиційна, соціальна, освітня, консолідуєча, стабілізуєча, антикризова	Передбачається розподіл завдань управління на певні етапи (типи робіт)
П'ятий період (з 1985 по 1991 рік)	Кризовий стан	З'являються елементи органістичної моделі	Виробнича, освітня, стабілізуєча, антикризова	Загострення уваги на сегментації ринку через застосування процесного підходу
Шостий період (з 1991 року і до останнього часу)	Подолання кризових явищ, активний пошук шляхів адаптації системи до нових умов господарювання	Широко використовуються елементи органістичної моделі: розширення корпоративних інтересів, розширення індивідуалістичних підходів до управління персоналом	Виробнича, реалізаційно-маркетингова, ресурсно-попитова, фінансово-інвестиційна, бюджетна, соціальна, пізнавальна, освітня, виховна, інноваційна, інституціональна, інформаційно-сигнальна, консолідуєча, стабілізуєча, антикризова, формування міжнародних зв'язків	Перехід на новий рівень організації бізнесу, зниження витрат на виконання виробничих функцій. Впровадження системи менеджменту якості ISO 9001

Як видно з табл. 1, для шостого періоду характерний найбільший перелік функцій, так як на сьогодні, споживча кооперація – це масова суспільно-господарська організація, що об'єднує громадян України як споживачів з метою найбільш повного задоволення їх попиту на товари та послуги, шляхом здійснення торговельної, заготівельної, виробничої та іншої діяльності, що оснований на взаємодопомозі та самоуправлінні.

**Висновки.** Таким чином, дослідивши генезис проблеми процесного підходу у торговельному менеджменті системи споживчої кооперації, доведено, що можна поставити у відповідність кожному періоду розвитку розвиток окремих елементів процесного підходу.

Визначено, що особливістю управління системи споживчої кооперації є комплексність процесу управління, що в свою чергу, вимагає від організації процесу управління дотримання принципу поєднання видів діяльності. Тут необхідно мати на увазі, що в споживчій кооперації з усього розмаїття сфер є в наявності виробнича, громадська сфера та сфера обслуговування. І саме комплексне поєднання цих трьох сфер є проявом такої особливості управління як комплексність процесу.

Обґрунтовано, що внаслідок економічних змін, що відбуваються в суспільстві, має бути створена цілісна система управління шляхом поєднання ринкового і планового, опосередкованого і прямого, громадського і професійного, централізованого і децентралізованого управління, кожне з яких виконує певну роль в єдиному процесі розвитку споживчої кооперації.

Визначено основні передумови впровадження процесного підходу, а саме: зародження механізму ефективного управління; використання та застосування методів управління, через упорядковану систему функцій; удосконалення та набуття певного досвіду управління через застосування процесу, як основи процесного підходу; передбачається розподіл завдань управління на певні етапи (типи робіт); загострення уваги на сегментації ринку через застосування процесного підходу; перехід на новий рівень організації бізнесу, зниження витрат на виконання виробничих функцій.

## Список літератури

1. Бабенко С.Г. Трансформація кооперативної системи у перехідній економіці: Монографія. – К.: Наукова думка, 2003. – 332 с.
2. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З.Мильнер. – 2-е изд. перераб. и доп.: – М.: ИНФРА-М, 2002,- 480 с.
3. Українська кооперативна ідея в загальноєвропейському контексті: 82-й Міжнародний день споживчої кооперації / Україна. Центральна спілка споживчих товариств. – К.: Укоопспілка, 2004. – 10 с.

*С. Филіна*

### **Генезис проблемы процессного подхода в торговом менеджменте системы потребительской кооперации**

В статье рассмотрены особенности генезиса проблемы процессного подхода в торговом менеджменте системы потребительской кооперации, исследованы процессный подход соответственно каждому периоду развития потребительской кооперации Украины.

*S. Filina*

### **Genesis problem process approach in trade management system consumer cooperation**

The article discusses the features of the genesis of the process approach the problem in the trade management system of consumer cooperatives studied process approach according to each period of Consumer Cooperatives in Ukraine.

Одержано 20.04.11