

Чтобы иметь конкурентные преимущества, необходимо использовать комплекс условий и факторов по всему периметру соперничества на внешних рынках. Так, металлургические предприятия Донецкой области являются, прежде всего, экспортно-ориентированными. Однако в последнее время удельный вес экспорта в общем объеме реализации сократился с 67 % в 2003 г. до 52 % в 2007 г. Рентабельность операционной деятельности металлургических предприятий снизилась за анализируемый период на 0,3 п.п., в 2007 г. составила 7,3 %, возросла дебиторская задолженность более чем в 2,5 раза [9]. Произошло замедление роста инвестиций в основной капитал на 32,5 % в 2007 г. по сравнению с 2006 г.

В современных условиях становится очевидным, что без радикального обновления металлургического производства нельзя вернуть Украину в число развитых стран. При этом следует отметить, что модернизация экономики, диверсификация ее реального сектора не могут быть осуществлены на основе исключительно механизмов рыночного саморегулирования. Опыт промышленно развитых стран показал, что основным способом обновления материальной базы экономики является проведение структурной политики, суть которой сводится к установлению государством приоритетных направлений экономического развития, к применению адекватных средств их реализации. В связи с особой ролью металлургии в экономике страны необходима государственная поддержка, способствующая решению государством следующих задач:

– во-первых, поддержка инновационного развития путем направления государственных инвестиций либо создания льготных условий для деятельности инновационно-активных предприятий;

– во-вторых, стимулирование и поддержание спроса на инновационные виды продукции. При этом следует отметить, что важен внутренний спрос, так как прорыв наукоемкой продукции на внешние рынки возможен лишь при наличии достаточно емкого внутреннего рынка. Здесь возникают два обстоятельства: во-первых, отсутствие у потенциальных реципиентов инноваций денежных средств – как собственных, так и предлагаемых по доступной цене финансовыми посредниками; во-вторых, давление готовых инновационных продуктов зарубежного происхождения – дорогих, но гарантированных с точки зрения качественных характеристик и технической поддержки эксплуатации и обслуживания;

– в-третьих, организация инвестиционного бума. Только в условиях инвестиционного бума можно создать и поддерживать внутренний спрос на инновации, добиться структурной перестройки промышленности на более высокой технологической основе;

– в-четвертых, оптимизация структуры металлургии за счет снижения неэффективных производств и соответствующего роста наукоемких: внедрение в производство новых видов сталей, новых конструкционных материалов и др.

Реализация данного направления структурной политики должна происходить в соответствии с программой развития промышленного производства, которая нацелена на снижение издержек производства, повышение качества продукции, улучшение состояния окружающей среды, увеличение внутреннего платежеспособного спроса, повышения конкурентоспособности продукции.

Литература

1. Статистичний щорічник України за 2007 р. – К.: Консультант, 2008. – 571 с.
2. Буркинський Б., Савчук С. Інноваційний рівень виробництва і конкурентоспроможність чорної металургії України // *Економіка України*. – 2006. – № 4. – с. 4–15.
3. Макогон Ю.В. Рецесія української економіки: зовнішньоекономічний аспект // *Вісник Донецького національного університету*. – № 1. – 2009. – с. 7–17.
4. Стратегія формування інвестиційної привлекательності металургічних підприємств України / Ю.Г. Лысенко, А.П. Белый, В.В. Гнатушенко і др. – Донецьк: Юго-Восток, 2005. – 382 с.
5. Чайка В.В. Тенденції розвитку чорної металургії України як об'єкта інвестицій // *Економіка і управління національним господарством*. – № 1 (67). – 2007. – С. 13–25
6. Юзов О.В., Седых А.М., Афонин С.З. Реструктуризація світової чорної металургії // *Чорна металургія*. – 2003. – № 3. – С. 13–22.
7. Моисеев Н.Н. Сочинения: В 3 кн. / Междунар. независимый эколого-политол. ун-т. – М.: Изд-во МНЭПУ, 1997. – Кн. 3: Время определять национальные цели. – 1997. – 258 с.
8. Porter, Michael E., *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 2001.
9. www.donetskstat.gov.ua

УДК 658.012:338

В.М. ЛИСАК

Хмельницький національний університет

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ АВТОМАТИЗОВАНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

На основі літературних джерел та статистичної інформації здійснено аналіз ефективності впровадження автоматизованих систем управління підприємством. Зазначено основні проблеми та запропоновані шляхи для їх вирішення.

On the basis of literary sources and statistical information the analysis of introduction efficiency of CASS management an enterprise was produced. Basic problems and offered ways are marked for their decision.

Вступ. Сьогодні автоматизовані системи управління підприємствами (АСУП) і системи управління знаннями стали символами зародження нової корпоративної культури. Базовими технологіями для них є об'єктно-орієнтоване програмування та стандартні інструменти управління базами даних, симбіоз яких забезпечує найбільш економічний режим розробки систем. Ефективність конструкторських робіт, яка при цьому досягається, протирічить очікуванням споживача. Пропоновані системи не можуть бути адаптовані до потреб підприємств з швидкістю, адекватною швидкості проведення організаційних змін на підприємстві і часто гальмують його розвиток. Ця обставина диктує потребу ринку в інших підходах до оцінювання ефективності введення тої чи іншої АСУП, проведення її модернізації, впровадження інноваційних методів і технологій у її функціонування. Розробники АСУП-систем, стикаючись з господарчими процесами, які досить часто не стандартизовані, але є критично важливими для підприємств і вже сьогодні змушені використовувати інші підходи при створенні деяких підсистем.

Аналіз останніх дослідження. Питаннями створення ефективних АСУ та моделювання процесів проектування даних систем займається багато зарубіжних та вітчизняних вчених, серед них можна виділити С. Біра, В. Божко, Л. Гагаріну, А. Зубинського, Ч. Дікерсона, В. Козаченко, А. Кострова, І. Ладенка, С. Ніканорова, Т. Смородіну, В. Поліщука, Дж. Форрестера.

Постановка проблеми. Як показує практика, величезні витрати і довгий термін впровадження АСУ, не дають гарантії результатів. Так, за даними щорічника "Аналіз хаосу" (Chaos Study), що видається з 1994 року Standish Group, перші результати показали наявність хаосу в цій сфері людської діяльності: лише 16 % проєктів були завершені у встановлений термін, вклалися в бюджет і могли похвалитися повним набором функціональних можливостей, передбачених технічним завданням на розробку проєкту.

За даними компанії PricewaterhouseCoopers, у 2000 р. на Заході число невдалих впроваджень систем класу ERP показали незначне поліпшення цього показника – до 28 %. У сусідній Росії точної статистики в цій області не ведеться, проте наприклад, в SAP з 200 інсталяцій програми R/3, за підрахунками самого розробника, працює лише 110. У фірми Ваап, іншого лідера ринку, це співвідношення складає 44 до 21 [8].

Наведена статистика характеризує стан в області розробки програмного забезпечення (ПЗ) комерційного характеру, орієнтованого на масово-споживчий ринок, який висуває підвищені вимоги до термінів розробки і якості ПЗ (мобільність, масштабованість, супровід, зручність інтерфейсів тощо). Статистика в області розробки ПЗ військового призначення, яке розробляється довго, в рамках гарантованого бюджету, для конкретних платформ, з чітко формалізованою і рідко змінною функціональністю, не краща. Так, за даними Міністерства оборони США: 47 % замовлень, сплачених МО США на розробку ПЗ, було виконано, але розроблене ПЗ не використовується внаслідок невідповідності вимогам; 29 % замовлень МО США сплатило, але програми так і не були розроблені (не просто в зазначені терміни, а взагалі ніколи); виконання 19 % сплачених контрактів на розробку ПЗ розірвані внаслідок зриву термінів; 3 % замовленого ПЗ розроблено в термін, ці програми використовуються МО США, але після серйозних доопрацювань силами власних фахівців; всього 2 % замовленого ПЗ було поставлене в терміни, і не вимагало доопрацювань [3].

Основний матеріал досліджень. Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду впровадження АСУ показує [1, 4, 7, 10], що коли рішення проблем, пов'язаних з їх розробкою, передається до рук окремих керівників функціональних блоків системи управління, то це призводить, як правило, до локалізації та розрізненості проєктних робіт і зведення їх до простої автоматизації рутинних завдань.

Основою діяльності будь-якого підприємства є виробничий процес. Структура виробничого процесу та особливості його організації зумовлюють систему управління підприємством і мають враховуватись при створенні АСУП. Однією з найважливіших вимог до АСУП є наявність в ній певного "інструменту-дизайнера", який дозволить гнучко налаштовувати компоненти системи на специфічні методи роботи як певних ділянок підприємства, так і самого підприємства взагалі.

Економічна ефективність впровадження АСУ – це, мабуть, найскладніше питання, на яке належить відповісти керівникові. Зрозуміло, що під впровадженням маються на увазі чималі витрати на загальну автоматизацію (комп'ютери, сервери, мережеве устаткування, ліцензії, консультаційні послуги тощо). У зв'язку з цим важливо розрізняти витрати на автоматизацію того або іншого процесу, враховуючи його місце в системі, і загальні економічні результати проєкту в цілому. Відповідати на питання, яка ціна включення якої-небудь інформації, необхідно на всіх етапах проектування системи. Спочатку при визначенні її функціональної структури, виборі базової платформи, технічного забезпечення та інших загальних рішень по системі на етапі розробки її концепції, потім при складанні технічного завдання. Крім того, ставити питання про економічну ефективність важливо на етапі доведення прототипу системи до остаточного варіанту. При цьому потрібно пам'ятати, що найкращі результати від впровадження системи досягаються, якщо вона проєктується для підприємства з добре відлагодженою системою управління.

Вартість створення інформаційної системи визначається на основі фактичних витрат, а вартість володіння нею та її експлуатації порахувати досить важко. Для управління затратами, пов'язаними з володінням і застосуванням інформаційної системи на протязі всього життєвого циклу, прийнято розраховувати загальну вартість володіння. Сукупною вартістю володіння інформаційною системою вважають суму прямих та непрямих витрат, які несе власник системи за період її життєвого циклу.

Якщо інформаційна система (ІС) на підприємстві існує і необхідно вибрати нову ІС з числа запропонованих варіантів, то життєвий цикл, на якому розглядаються прямі і непрямі витрати, включає [2]: час життя системи, яка існує на підприємстві; час, необхідний для проектування нового альтернативного рішення; час на закупівлю і впровадження елементів нової системи; термін експлуатації нової системи з врахуванням амортизації її елементів та терміну, необхідного для виходу системи на рівень прибутковості, при якому її експлуатація дозволяє повернути 90 % інвестицій, вкладених в неї. При цьому сукупна вартість володіння оцінюється для кожного запропонованого варіанту, і переважною є альтернатива з найбільш коротким життєвим циклом. Момент часу, в який те або інше підприємство ініціює процес вибору нової системи, індивідуальний в кожному випадку і може бути визначений на підставі наступних чинників: зміна вимог до системи, внаслідок чого з'являється необхідність істотно доповнювати або змінювати функції існуючої ІС щоб уникнути невиправданих фінансових втрат; досягнення доходів від експлуатації існуючої системи на рівні 90 % вкладених в неї інвестицій; досягнення такого рівня експлуатаційних витрат на систему, коли вони перевершують доходи від її використання тощо.

Автоматизація управління вимагає значних капіталовкладень, експлуатаційних витрат, витрат живої праці. Доцільність таких заходів підтверджується розрахунками економічної ефективності, які ведуться на етапах: планування та створення АСУП; на стадії технічного і робочого проектів АСУП; після впровадження АСУП. Як правило, ефективність АСУП визначається коефіцієнтом річного прибутку (його приростом), який визначається, виходячи з методики (ДСТУ ГОСТ 24.702-85):

$$\dot{I}_{\text{АСУП}} = \frac{B_2 - B_1}{B_1} \dot{I}_1 + \frac{C_1 - C_2}{100} B_2, \quad (1)$$

де B_1, B_2 – річні обсяги виробництва продукції відповідно до впровадження та після впровадження АСУП; C_1, C_2 – витрати на 1 грн виробленої продукції до та після впровадження АСУП; $\dot{I}_1$ – прибуток до впровадження АСУП на одиницю продукції.

Обґрунтування економічної ефективності автоматизації управління підприємством дозволяє вирішити не лише це завдання, але і ряд інших: встановити основні економічно ефективні напрями автоматизації за окремими управлінськими напрямами; виявити можливий розмір річного економічного ефекту, який забезпечуватиметься автоматизацією на конкретному підприємстві; визначити обсяг капіталовкладень у систему автоматизованого управління на підприємстві; розрахувати термін окупності витрат на АСУ і порівняти його з встановленими нормативами у відповідній галузі; виявити необхідність та доцільність витрат на створення і впровадження автоматизованої системи на кожному з об'єктів; визначити вплив впровадження нової технології в управлінні виробництвом на техніко-економічні показники діяльності підприємства; вибрати економічно найбільш ефективний варіант АСУП в цілому; намітити черговість проведення робіт з автоматизації управління; порівняти економічну ефективність автоматизації управління з ефективністю інших заходів (наприклад, придбання нового устаткування).

У багатьох фахівців склалася думка, що обґрунтування економічної ефективності АСУ забезпечує її ефективність, але це не так. Проте, обґрунтування лише економічно озброює проєктувальників АСУ, вказує їм напрям руху, дозволяє отримати оцінку їхньої роботи. Економічний ефект АСУ забезпечує роботу проєктувальників інших професій: системних інженерів, організаторів управління, постачальників завдань, фахівців з технічних засобів тощо. Саме вони повинні так побудувати АСУ та організувати її роботу, щоб була досягнута мета, визначена економістами, які виконують обґрунтування економічної ефективності.

Для оцінки економічної ефективності великих систем таких як машинобудівні підприємства, необхідні критерії ефективності, які можна розглядати як властивості систем. А властивостей у кожної системи може бути безліч. Чим повніше ми хочемо оцінити систему, тим більше її властивостей потрібно врахувати.

Створення АСУ вимагає разових витрат на розробку і впровадження АСУ, а також поточних витрат на функціонування системи. Разові витрати на розробку і впровадження АСУ включають: попередні витрати (тобто витрати на розробку АСУ); капітальні витрати на придбання (виготовлення), транспортування, монтаж і налагодження обчислювальної техніки, периферійних пристроїв, засобів зв'язку, допоміжного устаткування, оргтехніки, а також програмних засобів; витрати на будівництво (реконструкцію) будинків, споруд, необхідних для функціонування АСУ; витрати на підготовку (перепідготовку) кадрів; зміна оборотних коштів у зв'язку з розробкою і впровадженням АСУ. Вибір найбільш ефективного варіанта створення АСУ призводить до максимуму економічного ефекту від її впровадження.

Незалежно від способу реалізації оптимальної бізнес-моделі підприємства для оцінки її ефективності зазвичай використовують стандартний метод інвестиційного аналізу СВА (Cost Benefit Analysis) з врахуванням специфіки у складі витрат, вигод і методів їх оцінювання. Основні принципи аналізу СВА полягають у: визначенні чинників успіху для досягнення мети проєкту; порівнянні альтернативних варіантів з врахуванням кількісних і якісних (нематеріальних) показників; аналізі впливу ризиків і чинників, які їх визначають, на співвідношення вигод і витрат. При аналізі вигод і витрат використовуються такі показники як: чиста вартість, індекс рентабельності інвестицій, внутрішня норма прибутковості, термін окупності проєкту. Витрати враховуються для всього життєвого циклу АСУП (вартість володіння).

Витрати на АСУП складають 0,5–10,0 % річного доходу підприємства. З них в Україні орієнтовно витрачається: на придбання ліцензій на ПЗ – 60 %, на устаткування і навчання персоналу – по 10 %, на консалтинг – 20 % (для країн з розвинутою ринковою економікою вказані витрати для ПЗ і консалтингу потрібно поміняти місцями). Коректний підхід вимагає також обліку нематеріальної складової витрат в період впровадження

АСУП – витрат робочого часу керівників на управління проектом, тимчасове збільшення часу обробки замовлень і можливе зниження об'ємів продажів тощо.

До вигод слід віднести як матеріальні складові (підвищення продуктивності праці, зменшення складських запасів тощо), так і нематеріальні складові (організаційна інфраструктура, інновації, знання персоналу тощо), які повинні покращати в результаті впровадження АСУП. Необхідно відзначити, що у високотехнологічних галузях нематеріальна складова може складати більше 90 % ринкової вартості підприємства.

Визначається “чутливість” (розрахунок вартості проекту для базових значень чинників ризику проекту і при їх ймовірних відхиленнях в меншу і більшу сторони) та “стабільність” (порівняння “базового” варіанту з “найбільш небезпечним”, в якому збігаються декілька негативних чинників) проекту.

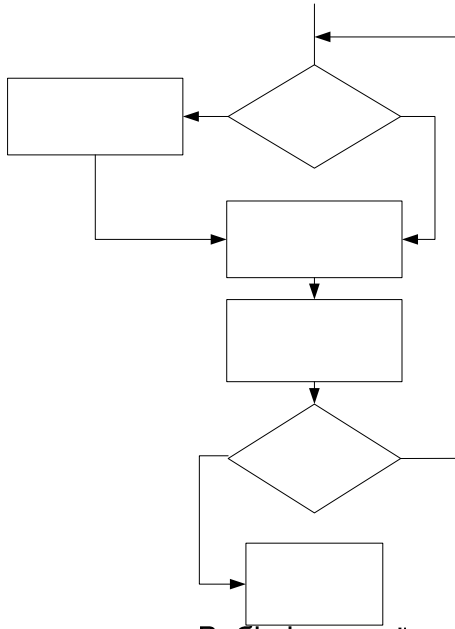


Рис. 1. Алгоритм створення АСУП як ІТ-проекту

Такий підхід дає можливість на підставі розрахунків прийняти принципове рішення про впровадження АСУП і вибрати технологічні складові системи (стандартне програмне забезпечення, засоби обчислювальної техніки тощо) і виконавців проекту. Корисною може бути методика управління загальною вартістю володіння (TCO – Total cost of ownership), застосування якої до АСУП наведено в [4].

Для досягнення необхідного значення очікуваного ефекту часто необхідно розробити декілька варіантів технічного проекту з різними підходами до реалізації як програмного так і інших видів забезпечення АСУП (рис. 1).

АСУП – складне об'єднання СВТ і зв'язку, програмного забезпечення і людей. Створення АСУП – складний проект, над яким працює велика кількість спеціалістів (часто з кількох організацій), містить частину “непрозорих” процесів (наприклад, розробка та налаштування ПЗ). Навіть виконавши перші дві умови побудови ефективної АСУП, проект може бути неуспіхом, якщо не приділена увага ще одному чиннику – системному підходу.

Створення АСУП необхідно відносити до так званого “системного проектування”, методологічні принципи якого зафіксовані в стандартах. Використання стандартів при створенні проекту АСУП дає гарантію успішної реалізації проекту – терміни, бюджет, якість (включаючи необхідність функціональності).

Сьогодні в Україні в цій області діють стандарти серії ДСТУ ISO 9000-2001, ISO 9001-2001, ISO 9004-2001. Вони містять базові визначення, принципи, етапи і вміст робіт при створенні АСУП. Розвиток інформаційних технологій (ІТ) привів до появи останніми роками покоління нових базових міжнародних і національних стандартів в області процесів проектування (ISO/IEC, ISO/TR, EIA, ANSI тощо).

У проектах АСУП можна виділити наступні потреби, що вимагають нормативно-методичного забезпечення: потреби в подоланні бар'єрів, що ізолюють розробників, впроваджувальників і експлуатаційників різних спеціальностей, а також бар'єрів, що розділяють користувачів, замовників і розробників; потреби в “інтегральних корисних системах” (автоматизованих), які мають повне охоплення всіх істотних компонентів і аспектів: бізнес-компонентів, інформаційних технологій, організаційних структур і людського чинника; підходи до забезпечення динамічного управління проектною справою в цілому і окремими процедурами проектування і до багато чого іншого.

Окрім розвитку ІТ, є і інші причини, що викликали необхідність розробки нового покоління стандартів. SPC (Software Productivity Consortium) відносить до них “важкість гармонійного поєднання та інтеграції таких дисциплін, як наука, проектування, менеджмент і фінанси”. Не менш важливі причини, характерні для теперішнього часу: різко збільшена мінливість умов роботи систем, збільшене різноманіття умов їх розробки і супроводу, розподіленість і глобалізація систем, збільшення кількості кадрів ІТ-спеціалістів в умовах, коли “програміст” або “системний інженер” стали масовими професіями.

В той же час важливим аспектом є й інший момент – надмірно не перенавантажувати проект вимогами надлишкової кількості базових стандартів. SPC до мінімуму стандартів для процесів проектування відносить ISO/IEC 12207, ISO/IEC 15288 CD2, ISO 15504 (SPICE), EIA/ANSI 632, EIA/IS 731 (SECM), TICKIT.

На думку деяких авторів [7], комплект стандартів, необхідних для створення СУ підприємством, повинен охоплювати наступні аспекти: базові стандарти з проектування систем; стандарти по методах і моделях побудови систем; стандарти про засоби інтеграції додатків; стандарти в області управління якістю; стандарти по управлінню проектами.

Базові стандарти містять лише опис методологій, принципів проектування систем і повинні розглядатися не як практичний посібник із створення АСУП, а як методологічна база розробки стандартів підприємства (СТП), в яких враховується специфіка проекту. Формалізація різних аспектів менеджменту проектом створення АСУП дозволяє врахувати його комплексність, забезпечити прозорість виконання процесів і робіт, гарантувати замовникові задоволення його вимог з дотриманням термінів, бюджету і якості проекту. Таким чином, узагальнений алгоритм створення ефективної системи управління підприємством має вигляд, наведений на рис. 2, а критичними чинниками успіху проекту є: реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; реалізація проекту (АСУП – інвестиційний проект); системний підхід; менеджмент проектом.

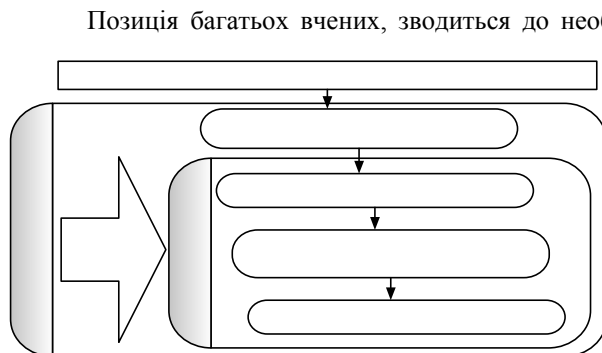


Рис. 2. Узагальнений алгоритм створення ефективної системи управління підприємством

делюватиме ефект присутності підприємства у системі, і в свою чергу, накладає суттєві обмеження на можливість використання тих, чи інших технологій розробки АСУП.

Для подолання основних проблем, що вимагають організаційно-методичного забезпечення, потрібно узгодити роботу між розробниками, впроваджувальниками та користувачами АСУП; наблизити до діалогу користувачів, замовників і розробників систем; ефективно використовувати державні та міжнародні стандарти, проте не перенавантажувати господарчі процеси на підприємстві в цілому – це дасть змогу більш гнучко інтегрувати вузли АСУП та конкретизувати функції підсистем; удосконалити підходи до забезпечення динамічного управління проектною системою в цілому і окремими процедурами проектування.

Позиція багатьох вчених, зводиться до необхідності швидкого вживання міжнародних стандартів, в яких сконцентровані знання і досвід великої кількості фахівців, закріплений підхід до створення систем з відкритою архітектурою, які орієнтовані на процесний підхід, пропагують використання при створенні великих систем так званих “профілів” – гармонізованих сукупностей підмножин різних стандартів, обов’язкових для вживання в конкретному проекті або на конкретному підприємстві, дозволяють виконувати оцінку і сертифікацію систем якості і технологічної зрілості розроблених систем. Таким фахівцям розмовляти “однією мовою” з сучасним світом ІТ.

Висновки. Завдання на виживання підприємства диктує основні вимоги до сучасних АСУП. Вони повинні бути універсальними, гнучкими, які можуть бути використані в різних процесах.

Розробка технічного проекту

Техніко-економічне обґрунтування (застосування СВА)

1. Божко В.П. Информационные технологии в статистике / В.П. Божко, А.В. Хорошилов. – М.: Финстатинформ, 2002. – 144 с.
2. Гагарина Л.Г. Автоматизированные информационные системы / Л.Г. Гагарина. – М.: МИЭТ, 2003. – 144 с.
3. Зубинский А. Terra incognita – программная архитектура / А. Зубинский // Компьютерное обозрение. – 2001. – № 43. – С. 40.
4. Козаченко В. Управление общей стоимостью владения КИС / В. Козаченко // ComputerWorld/Украина. – 2002. – № 26. – С. 28.
5. Костров А.В. Основы информационного менеджмента / А.В. Костров; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 528 с.
6. Ладенко И.С. Методология и методы организации интеллектуальных систем / И. С. Ладенко. – Новосибирск: ИИФФ СО АН СССР, 1987. – 66 с.
7. Полищук В. Системы управления предприятиями: факторы успеха / В. Полищук // Корпоративные системы. – № 2, 3. – 2003.
8. Смородина Т. Клиент всегда не прав / Т. Смородина // Эксперт. – № 21 (281). – 2001.
9. Форрестер Д.У. Основы кибернетики предприятия / Д.У. Форрестер. – М.: Прогресс, 1971. – 340 с.
10. Chad Dickerson / Infoworld. Анализ хаоса ускорит разработку ПО // Computer-World/Украина. – 2001. – № 30 (33). – С. 17.

УДК 658.114.2+339.37

Л. О. ГЕЛЕЙ

Львівська комерційна академія

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ: ВИМОГИ ДО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У статті проаналізовано основні вимоги до інформаційно-аналітичної складової підтримки прийняття управлінських рішень у роздрібній торгівлі.

In the article the basic requirements are analysed to informationo-analitichnoy component support of acceptance of administrative decisions in a retail business.

Протягом останніх десяти років роздрібна торгівля характеризується високими темпами розвитку і зростання. Ця позитивна тенденція була драматично перервана у 2008 році, коли всесвітня фінансово-економічна криза призвела до рекордного падіння обсягів продаж – у січні-липні 2009 року товарообіг підприємств України, задіяних у сфері роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, зменшився порівняно з аналогічним періодом минулого року на 20,4 % (до 123 млрд 815,3 млн грн). На цьому тлі у галузі спостерігаються значні структурні зміни – зменшується загальна кількість торговельних точок, виходять з ринку або скорочують обсяги діяльності відомі мережіві оператори, оптимізуються торговельні площі і складські ресурси.

Антикризові кроки, яких вживають для утримання “на плаву” топ-менеджери українських роздрібних операторів, переважно стосуються скорочення видатків та оптимізації діяльності з метою максимальної еконо-