



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, користувачами, замовниками і розробниками систем; ефективно використовувати державні та міжнародні стандарти, 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.

- Література
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-analytical 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 мереживі оператори, оптимізуються торговельні площі і складські ресурси.

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

мії коштів. Дуже часто компанії заморожують або відмовляються від проектів впровадження нових аналітичних рішень, вважаючи, що під час економічної кризи інвестиції у розвиток інформаційної інфраструктури повинні бути мінімізовані. Насправді ж будь-яка антикризова стратегія, обов'язковою частиною якої є оптимізація внутрішніх процесів, не може бути реалізована без відповідних змін в операційній діяльності та інформаційній сфері. При цьому на перший план виходить розробка ефективних рішень та моделей управління бізнес-процесами в умовах раціонального скорочення або підтримання існуючих обсягів роздрібно-товарообороту. Для ліквідації загроз, що виникають через несприятливі зовнішні і внутрішні фактори, керівництво торговельних компаній щодня приймає складні рішення з невеликим часовим горизонтом для їх підготовки. У таких умовах виникає потреба сформулювати вимоги до інструментарію підтримки ключових управлінських рішень, які би спростили процес концептуалізації та наступної автоматизації бізнес-моделей роздрібних торговельних компаній.

Протягом останніх років проблеми управління процесами роздрібних торговельних компаній досліджувалася у працях [1–3]. Разом з тим, залишається майже нерозкритим питання інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень у роздрібній торгівлі, виходячи із сучасних умов і темпів розвитку цієї галузі. Концепції роздрібно-торгівлі сьогодні змінюються кожні декілька років [4, с. 32–33], що призводить до значного розриву між вимогами конкурентного середовища та реальними можливостями менеджменту торговельних компаній. Окремі автори намагаються запропонувати власне бачення ситуації на ринку і можливостей покращити якість управління у роздрібі [5, 6], але основна увага все ж таки приділяється середовищу прийняття рішень, а не його процесу та інформаційному забезпеченню.

При написанні цієї статті нами було поставлено мету: сформулювати вимоги щодо інструментів підтримки управлінських рішень у роздрібній торгівлі. Об'єктом аналізу було обрано мережеві роздрібні компанії, оскільки управління мережею магазинів є набагато складнішим і потребує більшого обсягу інформації та глибшого аналітичного обґрунтування. Предметом дослідження є механізм управління основними бізнес-процесами роздрібно-торгівельної компанії (категорійний менеджмент, логістика, закупівлі, продаж).

Найкраща світова практика свідчить, що досягнення високої операційної ефективності у торговельній мережі з широкою географією, специфічними умовами роботи у різних регіонах та різними процесами, що історично склалися у кожній із філій, – завдання далеко не просте. В цих умовах оптимальна модель управління торговельною діяльністю може бути розроблена тільки на рівні компанії – інтегратора торговельної мережі. Ключовими чинниками успіху при побудові такої моделі можна визначити:

- централізацію процесів, в яких можлива економія завдяки масштабу;
- стандартизацію процесів, що виконуються на рівні філій;
- тиражування взірців найкращої практики окремих торгових точок всередині мережі.

Побудова системи корпоративного управління бізнес-процесами завжди починається зі стратегічного планування, проектування бізнес-структури та визначення ключових показників ефективності по кожному з підрозділів, а завершується контролем результатів діяльності роздрібно-торгівельної мережі у розрізі філій, окремих магазинів, товарних груп тощо. Складність і важливість рішення цієї задачі та оперативність, з якої зовнішнє середовище вимагає реакції на зміни, визначає необхідність концентрації ресурсів та вибору інструментів, адекватних масштабам задачі. Відповідно, інструменти, призначені для рішення задачі, повинні повною мірою забезпечувати контроль бізнес-процесів на всіх рівнях управління торговельною мережею, зберігаючи при цьому гнучкість організації і здатність реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Також, подібні інструменти не можуть спиратися лише на вербальні комунікації та паперовий документообіг: для їх реалізації потрібні сучасні інформаційні технології, відповідне програмне забезпечення та мереживі рішення.

Перелік бізнес-процесів роздрібно-торгівельної компанії, які потребують ґрунтовної інформаційно-аналітичної підтримки, є досить широким. У таблиці 1 наведені основні з них, але цей перелік далеко не вичерпний. До нього не включені численні процеси управління та забезпечення, такі як управління персоналом, управління фінансами (включаючи бухгалтерський та управлінський облік), управління якістю, управління портфелем проектів тощо.

Таблиця 1

Елементи управління основними бізнес-процесами роздрібно-торгівельної компанії

Функція	Бізнес-процес
Управління категоріями	Бізнес-планування і планування категорій
	Управління асортиментом
	Управління виручкою та ціноутворення
	Управління просуванням товарів
Планування логістики	Проектування логістичної мережі
	Поповнення та розподіл запасів
	Планування транспортних перевезень
Закупівлі	Управління взаємовідносинами з постачальниками
	Управління замовленнями на поставку
	Управління імпорними закупівлями
Виконання логістики	Управління запасами
	Управління складськими місцями
	Виконання транспортування
	Моніторинг логістичної мережі
Продажі	Управління магазинами
	Управління Інтернет-торгівлею
	Управління лояльністю клієнтів

Першою з виділених нами функцій, яка обов'язково має бути забезпечена для ефективної роботи роздрібною мережею, є функція управління категоріями. Фактично, визначення стратегії діяльності мережі та бізнес-планування є вихідним пунктом для подальшого формулювання довго- і середньострокових цілей бізнесу та підбору ключових показників ефективності (KPI), призначених для контролю відповідності розвитку компанії розробленій стратегії. Ці інструменти повинні бути поєднані з фінансовою складовою і забезпечувати формування різноманітних звітів в розрізі окремих центрів відповідальності та сегментів. Розвинені інформаційні системи зазвичай добре підтримують цю функцію, так само як планування товарообігу та асортименту (підсистема Merchandise & Assortment Planning, MAP).

Управлінські рішення щодо асортименту і планування продаж по кожному магазину повинні прийматися, виходячи з поглибленого аналізу поведінки і схильностей споживача, розташування магазину, його формату, сезонних коливань обсягів продажу та інших чинників. Інформаційна підтримка повинна чітко висвітлювати сценарії, за яких магазин досягає найоптимальніших показників рентабельності та використання ресурсів.

Безумовно, ступінь реалізації будь-якого сценарію торговельної діяльності великою мірою залежить від логістичного ланцюга, який включає виробників, гурт, роздрібних операторів і кінцевих покупців товару. Рішення з інформаційної підтримки управління бізнес-процесами повинні фокусуватися на оптимізації операційних циклів та спрощенні взаємодії між діловими партнерами у цьому ланцюгу. Функціонал інформаційно-аналітичної системи, призначеної для підтримки логістичних та закупівельних процесів, повинен забезпечувати:

- можливість вибору постачальників на основі звичайних і тендерних закупівель, а також Інтернет-аукціонів, що дозволяє скоротити бюджет закупівель і отримати прозорий механізм аналізу пропозицій;
- наскрізне планування логістичних потоків, що дозволяє оптимізувати обсяги страхових запасів у всіх місцях зберігання, скоротити витрати на підтримання складських потужностей і зменшити транспортні видатки;
- спільне з постачальниками планування поставок і транспортування, що також скорочує обсяги страхових запасів та зменшує ризики невиконання поставок;
- оперативний облік зобов'язань постачальників за всіма договорами, що ведеться у єдиному інформаційному середовищі;
- оперативний облік руху товарів вздовж усього логістичного ланцюга на основі інформації, яка надходить зі складських терміналів та розподільчих центрів у режимі он-лайн;
- централізований контроль кредиторської заборгованості та платежів постачальникам, що дозволяє поліпшити управління грошовими потоками і забезпечити високу лояльність постачальників.

Перераховані завдання повинні вирішуватися централізовано, на рівні мережевого оператора, оскільки саме так досягаються найкращі показники бізнес-процесів логістики та закупівель. На місцях, тобто в торгових точках, які забезпечують продаж товарів, також має вирішуватися низка важливих завдань. Насамперед, ці завдання пов'язані з інтеграцією корпоративної інформаційної системи та електронно-касових терміналів (POS-терміналів). Інтерфейс між ними може існувати як в автономному режимі, так і в режимі он-лайн, але в кожному випадку він має забезпечувати використання єдиної нормативно-довідкової бази для всієї торговельної мережі. Дані про товари, договори, контрагентів, магазини та господарські операції повинні фіксуватися за єдиними правилами і формувати базу для централізованого планування, аналізу та контролю.

Залежно від формату торгових точок, локалізації (місця розташування) та інших параметрів для кожної з них можуть бути складені асортиментні матриці, що враховують специфіку роботи кожного магазину. На практиці доведено, що висока точність планування й оперативний контроль асортименту по кожній торговій точці створюють передумови для оптимального товарообігу всієї роздрібною мережею, дозволяють знизити рівень запасів, уникнути дефіциту і скоротити можливі втрати торгової виручки. Ведення асортиментних матриць за категоріями торгових точок значно спрощує відкриття нових магазинів, дозволяючи використовувати існуючий досвід. Вироблення правил ціноутворення та затвердження націнок має бути централізованим. Це дозволяє реалізувати корпоративну стратегію мережі і контролювати рентабельність бізнесу. Інформаційна підтримка управління роздрібною мережею повинна включати дані про ефективність продажу за окремими асортиментними групами, магазинами, регіонами, напрямками діяльності та іншими аналітичними розрізами. Тоді управлінські рішення щодо розподілу ресурсів, асортиментної політики, системи мотивації праці тощо базуватимуться на більш якісному аналітичному фундаменті. Цей фундамент обов'язково повинен включати і маркетингову інформацію – аналіз соціально-демографічних показників, сегментацію і формування портрету споживача, моніторинг змін у схильностях споживача, обґрунтування рекламних заходів, аналіз прихильності брендам тощо.

Серед факторів, що визначають здатність сучасного торговельного підприємства підвищувати операційну ефективність та конкурентоздатність, важливе місце посідає прозорість та постійна наявність “під рукою” оперативної інформації та аналітики з різних бізнес-сценаріїв та моделей рішень. Очевидно, що якісна інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень у роздрібній торгівлі потребує не менш якісною автоматизації. Сьогодні є багато пропозицій на ринку програмних продуктів для роздрібу – SAP for Retail, IBM Retail Store Solutions, за допомогою яких можна реалізувати викладені вимоги до інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. Підвищення рентабельності магазинів та збільшення операційної ефективності у роздрібі може бути досягнуто лише завдяки комплексній “інтелектуалізації” бізнес-моделей, впровадженню потужних аналітичних інструментів та гнучкого механізму внутрішньої звітності.

### Література

1. Бернс К.Б. Обновление розничной концепции [Текст] / К.Б. Бернс, Х. Энрайт, Дж.Ф. Хейс, К. Маклафлин, К. Ши // Вестник McKinsey. – 1997. – № 2. – С. 32–47.

2. Кент, Т. Розничная торговля: Учебник для вузов / Т. Кент, О. Омар. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 621 с.
3. Лошенко І.Р. Сучасні методи досягнення конкурентних переваг у роздрібній торгівлі [Текст] / І.Р. Лошенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Сер. Економічні науки. – 2005. – № 1. – С. 125–129.
4. Нозль К. Пора подтягиваться / К. Нозль, М. Непраш // Вестник McKinsey. – 2007. – № 16. – С. 17–25.
5. Современный супермаркет: 4-е изд. – М. : ВРРГ, 2006. – 336 с.
6. Ферни Дж. Принципы розничной торговли [Текст] / Дж. Ферни, С. Ферни. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 416 с.

УДК 330.147

І.П. СІНГАЄВСЬКИЙ  
НДІІ Мінекономіки України

## ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕСІВ КОНЦЕНТРАЦІЇ КАПІТАЛУ

*У статті розглядаються актуальні питання визначення доцільності здійснення процесів концентрації капіталу корпоративними суб'єктами господарювання з урахуванням вимог соціально-економічного розвитку національної економіки.*

*The article deals with the topical issues of the estimation of appropriateness of accomplishment of capital concentration processes by corporate economic agents with a glance at demands of socio-economic development of national economics.*

**Постановка проблеми.** Важливим аспектом діяльності корпорацій щодо посилення їх ринкового впливу та формування інтегрованих корпоративних структур є врегулювання процесів концентрації їх капіталу. Цей аспект слід розглядати як з позиції інтересів держави щодо формуванні конкурентоспроможних суб'єктів господарювання, здатних утримувати та посилювати свої позиції як на внутрішньому, так і зовнішньому товарних ринках, так і регулювання антимонопольно-конкурентної політики.

Важливість такої постановки проблеми зумовлена тим, що, по-перше, діяльність антимонопольних органів були орієнтовані на першому етапі ринкових перетворень переважно на проведення структурної демонополізації, що при здійсненні процесів приватизації приводило до не завжди обґрунтованого розукрупнення підприємств, котрі як втрачали у своїй інвестиційній привабливості, так і переваги ринкової сили, котрі дозволяли їм успішно конкурувати з потужними іноземними інтегрованими корпоративними структурами.

По-друге, в сучасній світовій економіці проявляється тенденція формування ринку корпорації, а не окремих підприємств, тобто для досягнення стійких позицій та сучасних ринках необхідно забезпечити потужний виробничий потенціал, здатний проводити активну інноваційно-інвестиційну політику, що в змозі здійснювати лише крупні корпоративні утворення на зразок холдингових компаній та ПФГ.

По-третє, саме при наявності крупних корпоративних структур можливо розвивати цивілізовані форми малого бізнесу, який у взаємозв'язку з середнім та великим бізнесом дозволить формувати багатокладну раціональну економіку конкурентного типу, господарські структури якої взаємно доповнюючи одна одну повинні сприяти забезпеченню конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** При розгляді питань концентрації капіталу основна увага приділяється недопущення монополізації відповідних ринків суб'єктами господарювання, зокрема в працях Борисенко З.М., Валітова С.С., Голікова В.І., Завади О.Л., Кибенко Е.Р., Костусева О. та інших. У той же час особливої уваги заслуговує той випадок, коли при здійсненні процесів концентрації хоча й посилюється монополізація ринку, але позитивні наслідки для суспільства перевищують негативні.

**Мета написання статті** – розгляд методичних питань визначення доцільності здійснення процесів концентрації капіталу корпоративними суб'єктами господарювання з урахуванням вимог соціально-економічного розвитку національної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** При цьому концентрації капіталу може привести до посилення монополізму, хоча його не завжди слід однозначно визначати як негативне явище. Зокрема, необхідно розрізняти монополічне положення суб'єкта господарювання та зловживання монополістом своїм становищем, тобто лише при останньому випадку слід класифікувати прояв недобросовісної конкуренції та вдаватися до заходів антимонопольного врегулювання. Тим більше, що досягти чистого конкурентного середовища на практиці фактично неможливо і не завжди доцільно. Про це, зокрема, свідчить наявність природних монополій, щодо яких держава здійснює специфічні методи регулювання.

Правовою основою щодо врегулювання питань процесів концентрації капіталу корпоративних структур є положення Закону України “Про захист економічної конкуренції” [1], зокрема його третій п. 3 ст. 22 якої стосується безпосереднього або опосередкованого придбання, набуття у власність іншим способом чи одержання в управління часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення чи перевищення 25 або 50 відсотків голосів у вищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання. Крім того, положення пп. 3 і 4 ст. 10 та пп. 2 і 3 ст. 25 зазначеного закону надають право Кабінету Міністрів України дозволити узгоджені дії, на які Антимонопольним комітетом України не було надано дозволу, якщо: