

10. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.8.339.1

Мізюк Б. М., Гонський М. Д.

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ФУНКЦІЄЮ В РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Анотація. Розглянуто найважливіші чинники та параметри впливу на ефективність управління комерційною функцією роздрібних торговельних мереж. Проведено огляд сучасних концепцій управління комерційною функцією.

Ключові слова: управління комерційною функцією, роздрібні торговельні мережі, ритейл, концепція управління

MODERN CONCEPTS OF COMMERCIAL FUNCTION IN THE TRADE NETWORKS

Summary. The most important factors and parameters that have influence on the efficiency of commercial function in trade chains are observed. The review of the modern concepts of commercial function is made.

Keywords: management of the commercial function, retail chains, retail, management concept

1. Вступ

У сучасній роздрібній торгівлі головною передумовою результативного управління комерційною діяльністю є прийняття обґрунтованих рішень на основі системного підходу та використання оптимізаційних моделей і методів, що дає можливість істотно підвищити ефективність вирішення завдань управління роздрібними торговельними мережами. Водночас зазначимо, що питання впровадження сучасних концепцій менеджменту ритейлу як ефективного інструменту розвитку є недостатньо вивченим, потребують подальших досліджень також процеси управління комерційною функцією роздрібних торговельних мереж.

Головною метою цієї роботи є проведення ґрунтовного дослідження та аналізу особливостей, переваг і недоліків сучасних концептуальних засад управління комерційною функцією в роздрібних торговельних мережах з метою якісної імплементації успішного досвіду закордонних компаній у сфері торгівлі в український ритейл.

2. Огляд літературних джерел

Серед вітчизняних економістів, які досліджують проблеми комерціалізації і зробили вагомий внесок у розробку багатьох теоретичних і практичних аспектів оптимізації комерційної діяльності важливе місце належить Л. В. Балабановій [2], О. В. Бандирській [3], Б. З. Воробйову, Е. М. Локтеву, Ю.І. Плетеню [5], М. В. Талан [8] та ін., які розглядали окремі питання організації закупівельної діяльності.

Більшість теоретичних напрацювань і прикладних концептуальних розробок з управління ритей-

лом належать західним науковцям. Так, М. Ліндерс, Ф. Джонсон дослідили організаційні структури управління процесами постачання на торговельних підприємствах [6]. Питання стратегічного розвитку категорійного менеджменту розглядалися зарубіжними авторами М. Портером [7], А. Велхоффом, Ж.-Е. Массоном [4], К. Птаком [11], Г. Пфолем [10] та ін.

Однак, вищенаведені зарубіжні дослідження не можуть адекватно використовуватись у вітчизняній теорії та практиці, оскільки не відображають національну специфіку ведення бізнесу та менталітет споживачів.

3. Інтегроване логістичне управління

Зважаючи на тенденції глобалізації ринку, а саме його концентрацію, консолідацію, динамічний розвиток комунікацій, техніки та технологій, впровадження інновацій, розширення географічних меж діяльності, актуальним є впровадження і використання сучасних концепцій управління комерційною діяльністю роздрібних мереж (табл. 1). На думку М. В. Талан, у цьому сенсі надзвичайно важливим є застосування засад стратегічного управління з урахуванням ключових стратегічних компетенцій підприємств [8].

Комплексний, впорядкований та інтегрований процес формування логістичної стратегії зумовлений трактуванням логістики як однієї з допоміжних функцій організації, поруч з інформаційним забезпеченням, управлінням фінансами та персоналом. Так, Н. І. Чухрай вважає, що допоміжний характер логістики не означає другорядності її ролі стосовно основних функцій, а вказує на взаємозв'язок з останніми.

Більше того, логістика виступає не лише як інструмент реалізації управлінських рішень, але і як принцип функції управління [8]. У визначенні логістики, що спирається на поняття циклу споживання товару, Г. Ч. Пфоль підкреслює її допоміжну роль у функціях планування, контролю і координації, завдяки чому забезпечується ефективне управління на всіх етапах комерційного процесу [10, с. 43].

аналізу матеріальних та інформаційних затрат. Стратегія полягає у зменшенні витрат функціональних логістичних підсистем підприємства: постачання, зберігання запасів, транспортування і дистрибуції. Ця модель пов'язана з сучасною концепцією теорії обмежень (TOC – Theory of Constraints), концепцією еластичного управління (leagile), реінжинірингом процесів (BPR – Business Process Reengineering), а також ідеєю «боротьби з часом», мета якої

Таблиця 1

Використання сучасних концепцій управління комерційною діяльністю роздрібних торговельних мереж (власна розробка)

Назва концепції 1	Сутність концепції 2	Завдання концепції 3
Інтегроване логістичне управління	В стратегічному управлінні розглядається як ключовий чинник успіху підприємства, охоплює матеріальні та інформаційні потоки, у яких сконцентрований його основний економічний потенціал.	Отримання результатів щодо створення вартості і покращення рівня обслуговування споживачів, враховуючи та передбачаючи їхні майбутні потреби.
Планування матеріальних потреб – виробничих ресурсів	Система, призначена для автоматизації обліку і управління на корпоративному рівні, побудована за модульним принципом, яка охоплює всі ключові комерційні процеси діяльності торговельної мережі.	Задоволення потреби у товарних ресурсах для планування продажів і реалізації споживачам. Підтримка мінімально необхідного рівня товарних запасів. Планування закупівельних операцій, графіків доставки, торгово-технологічних операцій.
Реінжиніринг бізнес-процесів	Метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства.	Збільшення реактивності підприємства на вимоги споживачів при одночасному суттєвому зменшенні витрат часу. Збільшення чисельності працівників та витрат на виконання виробничих функцій. Глобалізація бізнесу.
Бенчмаркінг	Передова технологія конкурентного аналізу, спрямована на безупинне удосконалення організації та безперервний пошук, адаптація і використання на практиці нових ідей.	Орієнтація управління не тільки на реактивні методи управління якістю, але й на запобігання помилок менеджменту і низької якості товару.
Всеохоплюючий менеджмент якості	Концептуальний управлінський підхід, який орієнтує підприємство на досягнення довгострокового успіху за рахунок найбільш повного задоволення запитів клієнтів.	Скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності підприємства – від закупівель до після-продажного обслуговування – за участю керівництва та працівників усіх рівнів та за умов раціонального використання усіх доступних ресурсів.
Ефективного обслуговування клієнта	Ефективне реагування на попит клієнтів усіма учасниками циклу створення комплексної вартості від постачальників до кінцевого споживача.	Швидка реакція на зміни ринку, ефективна кооперація і гнучка співпраця комерційної служби з контрагентами, оптимізація внутрігалузевих і міжгалузевих мереж товарообміну, наскрізні стратегії з бізнес-партнерами.
Категорійний менеджмент	Сукупність організаційно-методичних підходів і спеціальних методів аналізу асортименту, складування і реалізації товарів з урахуванням вимог кінцевого споживача.	Збільшення результативності господарських завдань. Підвищення ефективності використання економічного потенціалу (ресурсів, активів, капіталу) для збільшення вартості компанії.

На його думку, моделювання комерційних управлінських рішень формується з огляду на три базових чинники – продуктивність факторів виробництва, рентабельність капіталу та ризик. У підприємстві мотивація запровадження логістичної концепції є інструментом оптимізації витрат та нейтралізації тиску конкуренції [10, с. 43-45]. На наш погляд, мотивація впровадження логістики у комерційну діяльність роздрібних торговельних мереж ґрунтується на орієнтації управління на вартість, корисність, системність, якісне обслуговування та ефективність.

Логістична концепція включає редукцію сукупних витрат на основі ефективного комплексного

полягає в оптимізації витрат матеріальних потоків і пришвидшенні обігу грошей для збереження ліквідності, тобто у скороченні циклу реалізації замовлення зі сторони як постачальника, так і покупця.

Ми погоджуємося з О. В. Бандирською, що унікальність логістичної концепції є конкурентною перевагою організації. Крім того, інноваційне наповнення логістики полягає у впровадженні сучасних інформаційних рішень, наприклад комплексного управління процесами підприємства типу ERP (Enterprise Resources Planning), що пришвидшує і спрощує управління матеріальними та інформаційними потоками, а також впровадження інших сучасних концепцій управління [3].

4. Концепція „планування потреб/ресурсів”

Однією з найбільш розповсюджених, на основі якої розроблено і функціонує велика кількість мікрологістичних систем, є концепція „планування потреб/ресурсів”³ (material requirements planning, MRP), яку часто протиставляють концепції «точно у термін». Як зазначає К.Птак, система MRP оперує товарними ресурсами та складається з ряду логічно пов'язаних процедур, вирішальних правил і вимог, які переводять технологічні операції у ланцюжок синхронізованих у часі вимог [11]. Моделювання комерційних рішень з використанням системи MRP стало можливим завдяки інноваційному розвитку мікропроцесорних та інформаційних технологій в бізнесі.

Використання принципів логістичного управління в системі роздрібною мережі дозволяє підпорядкувати системним цілям роботу окремих торгових одиниць, отримати синергетичний ефект в рамках організації.

Огляд літератури показав, що на практиці одночасно використовується декілька консенсусних концепцій управління комерційною діяльністю, ключовим фактором яких є споживчий попит.

5. Реінжиніринг бізнес-процесів

Реінжиніринг бізнес-процесів концентрується на оптимізації не окремих функцій підрозділів, а на діяльності підприємства в цілому, тобто формуванні наскрізних бізнес-процесів. Реінжиніринг визначає основні риси і типові моделі необхідних змін, як то скорочення ланковості процесів і посилення зв'язків між підрозділами підприємства. З іншого боку, трансформації бізнес-процесів відбувалися тільки шляхом впровадження великих і інтенсивних проектів з організаційних змін і нових систем, комплексного планування ресурсів підприємства, в яких крос-функціональні процеси були попередньо закодовані у програмному забезпеченні. Відтак, недоліком концепції реінжинірингу є радикальність руйнівних одноразових змін.

Головною метою реінжинірингу бізнес-процесів є значне прискорення реакції підприємства на зміни до вимог споживачів (або на прогноз таких змін) при багатократному зниженні витрат усіх видів. Оскільки глибоке співробітництво між роздрібними підприємствами і постачальниками передбачає гармонізацію, стандартизацію та прозорість відносин, це протирічить принципам конфіденційності внутрішньої інформації і зумовлює, відповідно, труднощі для реалізації такої концепції. Таким чином, реінжиніринг використовується як комплексний засіб реорганізації підприємств або окремих його організаційних одиниць і спрямовується на створення принципово нових більш ефективних бізнес-процесів.

Сучасні трансформації цієї концепції спричинили до виникнення ексінжинірингу, що являє собою інтеграцію бізнес-процесів з діловими партнерами під час комерційних операцій. Поширення підходу на сферу роздрібною торгівлі дозволяє створювати мережі, які в операційному плані тісно об'єднані з постачальниками.

6. Концепція бенчмаркінгу

В умовах агресивного зовнішнього середовища ухвалення рішень з комерційних питань багато дослідників пов'язують із концепцією бенчмаркінгу. Взаємодія бенчмаркінгу з комерційною діяльністю визначає сферу стратегічного планування, управління конкурентоспроможністю через еталонне зіставлення, оцінювання комерційних процесів з метою удосконалення власної діяльності. Теоретики виділяють порівняльний і процесний типи бенчмаркінгу, а також такі різновиди, як продуктивний, стратегічний, оперативний, глобальний, витратний.

Бенчмаркінг охоплює всі сфери й напрямки діяльності торговельної мережі, зосереджуючись на стратегічному плануванні. Основні засади ґрунтуються на управлінні якістю надання послуги чи продажу продукту кінцевому споживачу, налагоджування комунікаційних взаємозв'язків для ефективного обслуговуванням бізнес-процесів мережі за допомогою командної роботи, на відміну від традиційного функціонального розподілу відповідальності.

Методологічний аспект бенчмаркінгу стосується оцінювання показників діяльності, а також методів і технологій, за допомогою яких ці показники було досягнуто. Отож, технологія бенчмаркінгу об'єднує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів.

7. Всеохоплюючий менеджмент якості

Натомість концепції, скеровані на поліпшення якості управлінських рішень комерційної діяльності роздрібних торговельних мереж концентруються на збільшенні споживчої вартості товарів за рахунок запровадження всеохоплюючого менеджменту якості (TQM – Total Quality Management) – комплексної організаційно-управлінської системи, зорієнтованої на постійне підвищення якості [3].

Впровадження TQM покращує роботу торговельної компанії, оскільки орієнтує діяльність торговельної мережі на задоволення вимог споживачів, передбачає участь персоналу у вирішенні проблем якості та містить інструменти попередження невідповідностей якості вимогам споживача.

Широке застосування концепції TQM призвело до виникнення і розвитку вторинних концепцій, які у вузькому сенсі розкривають зміст менеджменту якості і мають більш прикладний характер. Так, концепція ефективного обслуговування клієнтів (ECR – Efficient Consumer Response) ґрунтується на:

- професійній ідентифікації продавця (позитивна мотивація і ресурсний стан на робочому місці);
- комунікативних еталонах (етапи продажу, стандарти переговорного процесу, індивідуальний і корпоративний стиль роботи);
- операційних стандартах обслуговування (правила внутрішнього розпорядку, робота з документами, основи мерчандайзингу).

Моделювання управлінських рішень передбачає опрацювання цих складових та інтеграцію їх в єдиний процес ефективної продажі для всієї мережі і кожного учасника. В результаті напрям розробки

рішення трансформується від констатуючого до ситуаційного, дискретність розв'язання проблем замінюється системним підходом, а орієнтація на окремі завдання розширюється до меж цільових ринків. Ця концепція, на нашу думку, цілком ув'язується з попередніми твердженнями про зв'язок маркетингу з комерційною функцією.

8. Категорійний менеджмент

Новітньою концепцією прийняття рішень в управлінні комерційною діяльністю роздрібних торговельних мереж є категорійний менеджмент (category management), який в управлінні асортиментом передбачає об'єднання у категорії схожих за технічними характеристиками і споживчими властивостями продуктів. При цьому бізнес-повноваження з окремої товарної групи в рамках загальної стратегії передаються категорійним менеджерам. Завдяки цьому управління комерційною діяльністю набуває рис мобільності та зменшується кількість управлінського персоналу, ланцюжок руху товару від виробника до покупця перебуває під єдиним управлінням, бізнес-процеси щодо закупівлі і продажу зосереджуються в єдиному центрі відповідальності. Концепція категорійного менеджменту увібрала перевірені на практиці елементи маркетингу, логістики, стратегічного менеджменту, товарознавства (рис. 2).

проведення категорійного менеджменту спричиняє докорінну зміну організаційної структури підприємства, його штатного розкладу, посадових обов'язків та системи мотивації праці. Крім того, впровадження бізнес-процесу має підтримуватися інформаційною системою, відповідним програмним забезпеченням та системами оцінювання ефективності комерційної діяльності. Тільки комплексне розгортання компонентів категорійного менеджменту дає позитивний ефект від його впровадження і дозволяє стверджувати про його доцільність в організації.

9. Висновки

Сучасними концепціями прийняття рішень у сфері комерційної діяльності роздрібних торговельних мереж є логістичне управління, управління матеріальними ресурсами, реінжиніринг, бенчмаркінг, всеохоплюючий менеджмент якості, клієнтоорієнтований підхід та категорійний менеджмент.

Поділяючись на первинні та вторинні, всі вони послуговуються методами економіко-математичного моделювання щодо асортименту, оцінювання ролі впливу зовнішніх чинників, визначення економічного ефекту. Сучасні тенденції розвитку комерційної функції в торгівлі полягають у переході мережевих ритейлерів від традиційних засад управління до концепції категорійного менеджменту. Усі



Рис. 2. Імплементация окремих напрямків наукових досліджень у категорійний менеджмент

Управління на засадах категорійного менеджменту потребує глибшого висвітлення поняття ключового поняття цієї концепції – управління бізнес-процесами. Після обрання стратегічного курсу на управління категоріями організації необхідно сформувати відповідну інфраструктуру, адже за-

описані системи формуються навколо асортименту, ціноутворення, стимулювання збуту, мерчандайзингу, проте кожна має власні цілі і завдання, що зумовлює різні підходи до управління комерційною діяльністю роздрібною торговельною мережею.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В. Комерційна діяльність: підруч / В. В. Апопій. – [вид. 2-ге, перероб. і доп.]. / [за ред. проф. Апопія В. В.]. – К.: Знання, 2008. – 558 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг закупівельної діяльності / Л. В. Балабанова, Костенко Л. О. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. – 599 с.
3. Бандирська О. В. Філософія TQM та необхідність її поширення в Україні. Тези доповіді в збірнику тез Міжнародного Конгресу з якості-2005 / О. В. Бандирська. – Східниця, 2005. – С. 3–5.
4. Велхофф А. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями / А. Велхофф, Ж.-Е. Массон. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2004. – 280 с.
5. Воробйов Б. З. Основи комерційної діяльності / Б. З. Воробйов, Е. М. Локтєв, Ю. І. Плетень. – К.: ВЕУ, 2004. — 388с.
6. Линдерс М. Управление закупками и поставками / М. Линдерс, Ф. Джонсон. – М.: Юнити, 2007. – 751 с.
7. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей та діяльності конкурентів / М. Портер; [пер. з англ.]. – К.: Основа, 2000, – 392 с.
8. Талан М. В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств / М. В. Талан // Вісник Національного університету “Львівська Політехніка”. Логістика. – 2008. – № 633. – С. 696-701.
9. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: [Текст] / Н. І. Чухрай. – Львів: Видво Національного університету “Львівська політехніка”, 2002. – 316 с.
10. Pfohl H. Ch. Systemy logistyczne. Biblioteka Logistyka / H. Ch.Pfohl. – Poznań, 1998. – 420 s.
11. Ptak C. Orlicky’s Material Requirements Planning: The New Way of Life in Production and Inventory Management. – 3rd edition / C. Ptak, Ch. Smith. – New York: McGraw.