



СИСТЕМНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

удк 339.378

МОДЕЛЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

ТАРАСЮК М., к. е. н., докторант кафедри фінансів КНТЕУ

Ефективне функціонування служби контролінгу в управлінні суб'єктами мережевого торговельного підприємництва потребує обґрунтування його бізнес-моделі, яка б давала повне уявлення про хід реалізації всіх господарських процесів, що відбуваються в торговельній мережі, та основні показники господарської діяльності, які сформувалися на певний момент часу.

У наукових працях відображена значна кількість підходів до розробки бізнес-моделей суб'єктів господарювання, найбільш поширеними є підходи, засновані на виділенні в структурі підприємств центрів відповідальності та бізнес-процесів. Для оцінки можливості використання цих підходів для цілей контролінгу в управлінні торговельними мережами слід детально дослідити їх особливості, переваги та недоліки.

Проблеми розробки бізнес-моделей, заснованих на формуванні структури центрів відповідальності підприємств і виділенні бізнес-процесів, досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема Є. Ойхман, Е. Попов [1], А. Кармінський, С. Фалько, А. Жевага, Н. Іванова [2], О. Каверіна [3] та ін.

Незважаючи на значну кількість напрацювань щодо розробки бізнес-моделей, мало уваги приділяється суб'єктам мережевого торговельного бізнесу, що ускладнює практичне застосування цього підходу в їх практичній управлінській та контролінговій діяльності. Отже, потрібно розробити типову бізнес-модель суб'єктів мережевого торговельного підприємництва, що дозволить контролерам оцінювати господарської діяльності у статиці та динаміці.

За результатами аналізу наукових праць [1; 4–6 та ін.] можна запропонувати таке визначення: бізнес-модель торговельних мереж в

умовах контролінгу – комбінована бізнес-модель, яка являє собою формалізований опис або аналог, що відтворює логіку господарської діяльності суб'єктів мережевого торговельного підприємництва, відображає всі її істотні властивості з метою створення умов для оцінки відповідності параметрів господарювання торговельної мережі та всіх її структурних підрозділів, що сформувалися за певний період або на певну дату, визначній системі цілей і завдань.

Побудова бізнес-моделей надає низку переваг менеджерам, власникам і контролерам суб'єктів мережевого торговельного підприємництва.

По-перше, в умовах загострення конкурентної боротьби на ринку торговельних послуг активізуються процеси злиття та поглинання, завдяки створенню бізнес-моделей значно полегшується інтеграція господарських систем і систем управління, а контролери отримують можливість оперативно налагоджувати свою діяльність у новому структурному підрозділі торговельної мережі.

По-друге, мережевий торговельний бізнес, навіть в умовах світової фінансово-економічної кризи, хоч і повільними темпами але продовжує розвиватися, що зумовлює необхідність "тиражування" бізнесу в нові територіально відокремлені торговельні бізнес-об'єкти, а також необхідність організації в таких підрозділах дивізійних служб контролінгу суб'єкта мережевого торговельного бізнесу. Завдяки створенню бізнес-моделей цей процес значно спрощується та прискорюється, а управлінська й контролінгова діяльність стає більш ефективною.

По-третьє, створення бізнес-моделі торговельної мережі робить її господарську, управлінську та контролінгову діяльність більш прозорою та зрозумілою, створює умови для оперативного виконання завдань із розвитку суб'єкта мережевого торговельного бізнесу, наприклад реалізація проектів автоматизації, мотивації персоналу, запуск нових проектів тощо.

По-четверте, розробка бізнес-моделі торговельної мережі значно спрощує впровадження системи менеджменту якості та відповідне проходження сертифікації за стандартами серії ISO 9000, що, у свою чергу, сприяє підвищенню іміджу, зростанню рівня задоволення всіх зацікавлених у функціонуванні торговельної мережі осіб, зростанню його ринкової вартості.

По-п'яте, бізнес-модель торговельної мережі забезпечує узгодженість функціонування всіх її структурних підрозділів у ході розробки та виконання стратегії, оскільки забезпечує прив'язку стратегічних цілей до всіх елементів і систем управління суб'єктом мережевого торговельного підприємництва. Це спрощує роботу служби контролінгу з оцінки стану виконання стратегічних цілей усіма структурними підрозділами торговельної мережі.

По-шосте, створення бізнес-моделі торговельної мережі позбавляє менеджерів та контролерів від виконання рутинних функцій і завдань, завдяки чому створюються умови для прийняття більш ефективних та оперативних управлінських рішень і формування об'єктивних звітів служби контролінгу суб'єкта мережевого торговельного бізнесу та ін.

Найбільш поширеним підходом до розробки бізнес-моделі підприємств є виділення центрів відповідальності, що дозволяє оцінювати роботу суб'єкта підприємництва та керівників його структурних підрозділів на певний момент часу. Цей підхід висвітлений у працях науковців, що займаються дослідженням проблем контролінгу в управлінні [2; 7; 8 та ін.] та інших дослідників [9–11].

Узагальнюючи напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців [3; 7; 12; 13 та ін.] можна зробити такий висновок: під центром відповідальності торговельної мережі слід розуміти структурну одиницю суб'єкта мережевого торговельного підприємництва, що проводить свою діяльність за певним функціональним підрозділом управління (торгівлею, кадрами, маркетингом, фінансами, інвестиціями, інноваціями та ін.), керівник якого несе особисту відповідальність за результати функціонування підпорядкованого йому підрозділу, відносно якого доцільно проводити збирання, систематизацію, накопичення та зберігання інформації про результати господарської діяльності на певний момент часу.

Обов'язковою умовою забезпечення ефективного управління торговельною мережею за центрами відповідальності, як вважає О. Каверіна [3], є наявність системи трансфертних цін на підприємстві, які являють собою внутрішні ціни на товари, роботи, послуги, що передаються з одного центра відповідальності іншому. Аналогічної точки зору дотримується Л. Нападовська [14]. Для забезпечення ефективного використання трансфертних цін у торговельній мережі необхідно: створити цінник трансфертних цін; закріпити положення про те, що центр відповідальності-покупець не несе відповідальності за зміну центром відповідальності-постачальником цін у межах раніше обговорених обсягів і строків поставки; забезпечити функціонування централізованої інформаційної системи, графіків документообороту та ін.

Створення бізнес-моделі торговельної мережі, заснованої на формуванні структури центрів відповідальності, дозволяє контролерам оцінювати діяльність суб'єкта мережевого торговельного підприємництва та усіх його структурних підрозділів на певний момент часу. Однак повне уявлення про хід виконання системи цілей торговельної мережі неможливе без надання об'єктивної оцінки динаміці цього процесу. Бізнес-модель, заснована на формуванні центрів відповідальності, не дозволяє контролерам оцінювати динаміку виконання системи цілей і завдань, що знижує ефективність контролінгової діяльності в торговельних мережах.

Інший підхід до створення бізнес-моделі підприємства полягає у виділенні в господарській системі підприємства бізнес-процесів. *Бізнес-процес торговельної мережі*, за результатами дослідження низки наукових праць [15–17 та ін.], можна визначити як стійку, структуровану сукупність послідовних дій з виконання певного виду діяльності, спрямованих на досягнення якого-небудь результату, визначеного системою цілей суб'єкта мережевого торговельного підприємства.

Використання процесно-орієнтованої бізнес-моделі в управлінні торговельними мережами дозволяє встановлювати відповідальність за динаміку виконання окремих бізнес-процесів, отже, створює умови для контролерів для оцінки господарської діяльності та управління суб'єктом мережевого торговельного підприємства в динаміці, що особливо актуально в сучасних умовах ведення мережевого торговельного бізнесу.

Застосування моделі процесно-орієнтованого управління передбачає проведення реінжинірингу бізнес-процесів, який являє собою метод кардинальної перебудови бізнес-процесів підприємства з метою досягнення якісно нового, більш високого рівня показників фінансово-господарської діяльності суб'єкта підприємницької діяльності [1; 18; 19 та ін.].

Використання принципів реінжинірингу в торговельних мережах цілком узгоджується з сучасною концепцією контролінгу, оскільки реінжиніринг проводиться через визначені проміжки часу від декількох місяців до декількох років. Після завершення цього строку торговельна мережа знову стає об'єктом реінжинірингу для подальшого удосконалення її бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає радикальний перегляд існуючих у торговельній мережі організаційних принципів і заміну існуючих процесів, для того, щоб домогтися стрімкого підвищення господарської діяльності та управління суб'єкта торговельного бізнесу.

Після того, як у торговельній мережі вперше здійснено реінжиніринг бізнес-процесів відбувається перехід від принципів функціонального управління до створення різнофункціональних робочих груп, а господарська діяльність суб'єкта мережевого торговельного підприємства стає багатоплановою та вимагає від співробітників ініціативи та прийому самостійних управлінських рішень.

У сучасних наукових працях висвітлено новітній підхід до вдосконалення бізнес-процесів суб'єктів господарювання – *кайзен*, суть якого полягає у здійсненні покращань існуючих на підприємстві бізнес-процесів на постійній і безперервній основі [20; 21]. Термін "кайзен" походить з китайської мови [22], в якій відповідний ієрогліф означає покращання, а також поліпшення без витрат значних коштів шляхом залучення всіх, не лише менеджерів, а й працівників. Кайзен передбачає всеохоплюючі зміни, жоден аспект господарської діяль-

ності не може бути поза увагою, але такі зміни не повинні бути масштабними, вони зводяться до невеликих, поступових модифікацій, що дозволяє гарантувати використання менеджерами суб'єктів господарювання найсучасніших методів і забезпечувати найкращу можливу якість [23].

Зважаючи на зміст, цілі та завдання реінжинірингу можна зробити висновок, що контролери повинні брати активну участь у його реалізації. Інструментарій реінжинірингу можливо використовувати в ході циклу стратегічного контролінгу, коли відбувається підтримка стратегічного управління та, зокрема, визначення перспективних напрямів господарської діяльності. Кайзен, також заслуговує на увагу та активне використання в господарській діяльності й управлінні суб'єктами мережевого торговельного підприємництва. Цей підхід доцільно використовувати у ході реалізації циклів тактичного й оперативного контролінгу, коли завданням контролерів є підтримка тактичного та оперативного рівнів управління.

Підсумовуючи викладене, можна констатувати, що процесно-орієнтована бізнес-модель дозволяє контролерам проводити оцінку динаміки реалізації системи цілей і завдань суб'єктів мережевого торговельного підприємництва. Завдяки цьому служба контролінгу має можливість забезпечувати своєчасність досягнення цілей торговельних мереж.

Крім бізнес-моделей, заснованих на формуванні структури центрів відповідальності та процесно-орієнтованих бізнес-моделей у наукових працях [24], присвячених створенню бізнес-моделей підприємств, розглядаються й інші їх види (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика видів бізнес-моделей суб'єктів господарювання

Група	Вид	Характеристика
Стратегічні бізнес-моделі	Модель стратегій	Описує основні стратегії (товарні, клієнтські, функціональні, фінансові та ін.) торговельної мережі та визначає їх характеристики
	Модель бізнес-напрямів	Описує стратегічні напрями діяльності торговельної мережі, тобто напрями, що виділяють відповідно до типів покупців, товарів, ринків, які приносять значний прибуток
	Модель стратегічних цілей	Описує структуру та характеризує стратегічні цілі торговельної мережі за перспективами системи збалансованих показників: фінанси, клієнти, процеси, персонал і розвиток
	Модель ключових показників	Описує структуру та характеризує ключові показники діяльності торговельної мережі, які розробляються з урахуванням принципів системи збалансованих показників
	Модель проектів	Описує систему управління проектами, що реалізуються в торговельній мережі, та пов'язує їх із основними цілями стратегії
	Стратегічна карта	Призначена для візуалізації стратегічних цілей торговельної мережі та причинно-наслідкових зв'язків між ними, а також іншої необхідної інформації

Група	Вид	Характеристика
Моделі управління бізнес-процесами	Дерево бізнес-процесів	Містить дерево всіх бізнес-процесів торговельної мережі з деталізацією до рівня конкретних функцій співробітників, схеми бізнес-процесів вищого, середнього та нижчого рівнів
	Матриця бізнес-процесів	Являє собою графічний або табличний аналог дерева бізнес-процесів торговельної мережі із зазначенням загальних зв'язків між процесами
	Модель оточення бізнес-процесу	Створюється перед детальним описом конкретного бізнес-процесу суб'єкта торговельної мережі та передбачає опис меж процесу (входи-виходи, події початку та завершення) та атрибути процесу (показники, власник, виконавці та ін.)
	Технологічна карта	Детально описує певний бізнес-процес торговельної мережі, його бізнес-логіку
Моделі управління персоналом та організаційною структурою	Модель організаційної структури	Будується ієрархічно від верхнього рівня до нижнього
	Модель територіальної структури	Має велике значення для суб'єктів мережевого торговельного підприємництва з розвинутою регіональною структурою, будується подібно до моделі організаційної структури, дозволяє візуалізувати структуру та підпорядкованість усіх територіальних підрозділів торговельної мережі
	Модель бізнес-ролей	Використовується коли неможливо протиставити певну функцію конкретному виконавцю або коли декілька структурних підрозділів торговельної мережі виконують одну функцію. Будується у вигляді дерева або списку бізнес-ролей із зазначенням підрозділів або фахівців, які беруть участь в їх виконанні
	Матриця розподілу відповідальності	Являє собою таблицю, де за строками зазначені бізнес-процеси, за стовпцями зазначені структурні підрозділи, а на перетині вказані умовні позначення, що визначають відповідальних (власників) або виконавців бізнес-процесів
	Модель компетенцій та повноважень	Описує знання, права і повноваження, вимоги та іншу інформацію, яка в подальшому прив'язується до посад і процесів
Моделі управління якістю	Модель стандартів і вимог	Містить офіційні тексти стандартів серії ISO 9000 та інших необхідних стандартів, згрупованих за розділами у вигляді ієрархічного списку
	Модель показників якості	Слугує для прив'язки показників якості до бізнес-процесів
	Модель проблем та відхилень	Призначена для виявлення та аналізу проблем, відхилень, причин і пошуку шляхів їх вирішення в різних елементах управління та сферах діяльності торговельної мережі
Моделі об'єктів діяльності та ресурсів	Модель бібліотеки документів	Дозволяє систематизувати всі документи торговельної мережі (нормативні документи, форми документів, нормативи, інформаційні листи та ін.), організувати до них єдиний доступ співробітників суб'єкта мережевого торговельного підприємництва з розмежуванням прав доступу
	Модель інформаційних систем та баз даних	Дозволяє структурувати всі інформаційні системи та бази даних, що використовуються в торговельній мережі
	Модель матеріальних ресурсів	Дозволяє систематизувати матеріальні ресурси за всіма бізнес-процесами, що мають детальний опис, та ієрархічно упорядкувати ресурси, присвоїти їм різноманітні параметри та класифікувати (наприклад за бізнес-процесами, за типами та ін.)
	Модель операційних ресурсів	Використовується при проведенні функціонально-вартісного аналізу бізнес-процесів торговельної мережі та дозволяє розрахувати вартість будь-якого її бізнес-процесу

Керівник торговельної мережі (керівник територіально-відокремленого підрозділу)	Відділ маркетингу	Відділ матеріального постачання	Торговельні підрозділи	Підрозділи післяпродажного обслуговування	Тип бізнес-процесу
Центр інвестицій (центр прибутків)	Центр витрат	Центр витрат	Центри продажів	Центр витрат	
Менеджер з реалізації товарів групи А	Центр доходів	Робоча група бізнес-процесу з реалізації товарів групи А			Основний
Менеджер з реалізації товарів групи Б	Центр доходів	Робоча група бізнес-процесу з реалізації товарів групи Б			Основний
Менеджер з реалізації товарів групи В	Центр доходів	Робоча група бізнес-процесу з реалізації товарів групи В			Основний
Бухгалтерія	Центр дискреційних витрат	Процес обліку господарських операцій			Допоміжний
Відділ кадрів	Центр дискреційних витрат	Процес управління персоналом			Допоміжний
Плановий відділ	Центр дискреційних витрат	Процес планування господарської діяльності			Допоміжний
Відділ контролінгу	Центр дискреційних витрат	Процес контролінгу господарської діяльності			Допоміжний

Типова статико-динамічна бізнес-модель суб'єкта мережевого торговельного підприємництва

Наведена бізнес-модель об'єднує елементи організаційної структури торговельних мереж, їх центри відповідальності та реалізовані бізнес-процеси. Запропонована типова комбінована бізнес-модель дозволяє поєднати позитивні характеристики бізнес-моделей, заснованих на принципах виділення центрів відповідальності та процесно-орієнтованих бізнес-моделей (табл. 2). Завдяки цьому контролери та менеджери мають можливість більш ефективно аналізувати діяльність торговельних мереж у статичній та динамічній, оцінюючи рівень досягнення цільових показників на певний момент часу та строки, за які отримані фактичні результати господарювання.

Таблиця 2

Позитивні характеристики основних підходів до побудови бізнес-моделей підприємств

Бізнес-моделі, що засновані на формуванні структури центрів відповідальності	Процесно-орієнтовані бізнес-моделі
<ul style="list-style-type: none"> ✓ створюють умови для ефективного досягнення системи цілей діяльності торговельної мережі; ✓ дозволяють чітко визначити керівників, відповідальних за виконання певних цільових завдань; ✓ сприяють розвитку самоконтролю керівників центрів відповідальності за результати їх діяльності; ✓ дозволяють організувати роботу торговельної мережі як єдиної економічної системи; ✓ дають можливість оцінювати діяльність торговельної мережі та всіх її структурних підрозділів на визначений момент часу; ✓ наближують центри прийняття управлінських рішень до їх безпосередніх виконавців; ✓ підвищують вмотивованість керівників центрів відповідальності; ✓ співробітники центру відповідальності в більшості випадків працюють як єдина команда тощо 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ сприяють підвищенню результативності основних процесів; ✓ підвищують прозорість виконання управлінських та допоміжних процесів; ✓ дозволяють встановлювати, як поетапно формуються витрати обігу, які заходи мають безпосередній вплив на них, а також які причини та якою мірою впливають на розмір понесених витрат; ✓ сприяють довгостроковому існуванню торговельної мережі на ринку, внаслідок урахування інтересів усіх зацікавлених осіб; ✓ дозволяють підвищити координованість діяльності та її функціональних частин у відповідь на зміни зовнішнього середовища; ✓ сприяють скороченню зайвих ланок у господарській діяльності; ✓ знижують ризики ведення бізнесу; ✓ підвищують ефективність прийняття управлінських рішень тощо

Результати функціонування служби контролінгу торговельної мережі оформлюються у вигляді звітів. Дослідженню особливостей складання звітності служб контролінгу суб'єктів мережевого торговельного бізнесу доцільно присвятити наступні роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. — М. : Финансы и статистика, 1997. — 336 с.
2. Контроллинг : учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова ; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 336 с.
3. Каверина О. Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры // О. Д. Каверина. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 352 с.
4. Стрекалова Н. Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа [Электронный ресурс] / Н. Д. Стрекалова. — Режим доступа : ftp://lib.herzen.spb.ru/text/strekalova_92_95_105.pdf.
5. Исаев Р. Комплексная бизнес-модель коммерческого банка [Электронный ресурс] / Р. Исаев. — Режим доступа : http://www.businessstudio.ru/procedures/business/bank_complex/full/?print=1.
6. Шингарев П. В. Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие [Электронный ресурс] / П. В. Шингарев. — Режим доступа : <http://quality.eur.ru/MATERIALY3/pmbk.htm>.
7. Контролинг : навч. посіб. / Г. О. Швидаренко, В. В. Лаврененко, О. Г. Дерев'яно, Л. М. Приходько. — К. : КНЕУ, 2008. — 264 с.
8. Габелев А. М. Управление деятельностью научно-производственного комплекса с использованием инструментов контроллинга : дис. на соискание научной степени канд. экон. наук : спец. 08.00.06 / Габелев Андрей Маркович. — Н. Новгород, 2004. — 286 с.
9. Бизнес модель. Финансовая структура холдинга [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://consulting.quorum.ru/index.php?page=965>.
10. Молвинский А. Построение финансовой структуры компании / А. Молвинский // Финансовый директор. — 2006. — № 2. — С. 26–30.
11. Кочнев А. Как построить финансовую структуру? [Электронный ресурс] / А. Кочнев. — Режим доступа : <http://www.intalev.com.ua/index.php?id=15422>.
12. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник / С. Ф. Голов. — К. : Лібра, 2003. — 704 с.
13. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебник для вузов / В. Б. Ивашкевич. — М. : Юрист, 2006. — 460 с.
14. Нападовська Л. Оцінка діяльності центрів відповідальності і трансфертне ціноутворення: пропозиції та зарубіжний досвід / Л. Нападовська // Економіка, фінанси, право. — 2000. — № 1. — С. 8–10.
15. Яковлев Ю. П. Контролинг на базі інформаційних технологій : навч. посіб. / Ю. П. Яковлев. — К. : Кондор, 2008. — 400 с.

16. *Реинжиниринг* бизнес-процессов / [Абдикеев Н. М., Данько Т. П., Ильдеменов С. В., Киселев А. Д.]. — М. : Изд-во Ексмо, 2005. — 592 с.
17. *Ованесов А.* Принципы выделения бизнес-единиц / А. Ованесов // ЖУК. — 2007. — № 1 (68). — С. 6–10.
18. *Бримсон Д. А.* Стратегия реинжиниринга / Д. А. Бримсон // Менеджмент і менеджер. — 2007. — № 5. — С. 4–10.
19. *Мищенко В.* Роль та місце реінжинірингу в сучасному банку / В. Мищенко, Н. Слав'янська, О. Криклій // Банківська справа. — 2003. — № 3. — С. 3–9.
20. *Маслова И. В.* Исследование возможности проведения реинжиниринга бизнес-процессов в компаниях сотовой связи [Электронный ресурс] / И. В. Маслова. — Режим доступа : <http://www.sciteclibrary.ru>.
21. *Редченко К.* Маленькими шагами к большому успеху: кайзен-костинг [Электронный ресурс] / К. Редченко. — Режим доступа : <http://www.management.com.ua/finance/fin036.html>.
22. *Кайдзен* – концепция непрерывного совершенствования [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://ktucons.ru/index.php?act=cont&cid=269>.
23. *Философия* и принципы "кайзен" [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://community.rosrabota.ru/post/4019/>.
24. *Исаев Р.* Комплексная бизнес-модель коммерческого банка [Электронный ресурс] / Р. Исаев. — Режим доступа : http://www.businessstudio.ru/procedures/business/bank_complex/full/?print=1.