

УДК 005.57:339.378

Гришко М.Г.

аспірант кафедри менеджменту

Київського національного торговельно-економічного університету

## СИСТЕМА ЦІЛЕЙ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ

Стаття присвячена розгляду наукових підходів до визначення цілей інформаційного забезпечення. Визначено місце і значущість системи збалансованих показників в діяльності торговельних мереж та обґрунтовано доцільність побудови рахункової карти збалансованих показників діяльності торговельної мережі. Запропоновано підхід до побудови системи цілей інформаційного забезпечення управління торговельними мережами, в основі якого покладено принципи системи збалансованих показників.

**Ключові слова:** інформаційне забезпечення, ціль інформаційного забезпечення, управління торговельними мережами, система цілей інформаційного забезпечення, торговельні мережі.

### Гришко М.Г. СИСТЕМА ЦЕЛЕЙ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ

Статья посвящена рассмотрению научных подходов к определению целей информационного обеспечения. Определены место и значимость системы сбалансированных показателей в деятельности торговых сетей, обоснована целесообразность построения карты сбалансированных показателей деятельности торговой сети. Предложен подход к построению системы целей информационного обеспечения управления торговыми сетями, в основании которого лежат принципы системы сбалансированных показателей.

**Ключевые слова:** информационное обеспечение, цель информационного обеспечения, управление торговыми сетями, система целей информационного обеспечения, торговые сети.

### Gryshko M.G. THE SYSTEM GOALS OF INFORMATION SUPPORT IN MANAGEMENT TRADING NETWORKS

The article is devoted to the scientific approaches to the understanding goals of information support. The features to consider the place and importance of a balanced scorecard in the activities of trade networks, the expediency of building a scorecard activity distribution network. Suggested to an approach to the construction of the goals of information support in management trading networks, the base of which are the principles of a balanced scorecard.

**Keywords:** information support, goal of information support, management of trading networks, system goals of information support, trading networks.

**Постановка проблеми.** Інформаційна епоха, що виникла в останні десятиліття ХХ століття, спричинила зміни у багатьох фундаментальних постулатах конкуренції, зробивши їх застарілими. Завоювати стійку перевагу в ринкових умовах простим, хоча і швидким впровадженням нових технологій на підприємствах або відмінним управлінням фінансовими активами та пасивами стало неможливо. Торговельні підприємства зазнали найбільшого впливу інформаційної епохи. Керівництво торговельних мереж зіштовхується з величезною кількістю інформації, яку неможливо продуктивно опрацювати, тому необхідно на системі інформаційного забезпечення, яка повинна надавати саме ту інформацію, яка необхідна на відповідному рівні управління. Для досягнення успіху в новому інформаційному середовищі необхідні і нові можливості. Метою розробки інформаційного забезпечення є підвищення якості управління торговельною мережею на основі підвищення достовірності та своєчасності даних, необхідних для прийняття управлінських рішень. Основне призначення інформаційного забезпечення полягає у забезпеченні такої організації і надання інформації, які відповідали б будь-яким вимогам користувачів, а також умовам автоматизованих технологій. Саме тому можна говорити про актуальність даної теми та потребу сформулювати структуру системи інформаційного забезпечення відповідно до системи збалансованих показників, які в достатній мірі характеризують як властивості системи управління торговельною мережею, так і її взаємини з зовнішнім середовищем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В економічній науковій літературі питання, що пов'язані з дослідженням проблеми системи інформаційного забезпечення управління та визначення її цілей, відобразили такі автори: В.П. Божко, С.П. Кулицький, С.С. Кондрашова, С.М. Петренко,

А.А. Єжов, Л. Зіліна, В.С. Рожнов, В.В. Голдин, І.К. Корнєєв, А.Д. Єршов, П.С. Копанєва та ін. У працях цих авторів розкриваються підходи до формування цілей інформаційного забезпечення, проте немає достатньої структурованості системи цілей інформаційного забезпечення, яка відповідала б структурі торговельної мережі.

Останнім часом одержали розвиток системи показників, які намагаються відобразити та врахувати усі ключові фактори. Нині до найбільш відомих відноситься система збалансованих показників, запропонована американськими професорами Р. Капланом та Д. Нортонем – Balanced ScoreCard (BSC) [1]. У цій системі сукупність показників представлена у вигляді документа, який має назву «рахункова карта збалансованих показників». Загальний вигляд такої рахункової карти, запропонований Р. Капланом та Д. Нортонем, показаний на рис. 1. Нині нам невідомо приклади застосування рахункових карт збалансованих показників для управління торговельною мережею.

**Постановка завдання.** Основною метою даної статті є розвиток положень теорії аналізу і конструювання системи цілей інформаційного забезпечення управління торговельними мережами. Основними завданнями даної статті є: розглянути підходи до визначення цілей інформаційного забезпечення управління, проаналізувати їх, а також сформулювати систему цілей інформаційного забезпечення управління торговельними мережами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інформаційне забезпечення посідає особливе місце в системі управління торговельними мережами. Більш повно усвідомити місце та роль інформаційного забезпечення в управлінні торговельними мережами можна дослідивши його основні завдання та цілі.

Як і будь-які системи інформаційного забезпечення інших підприємств сектора реальної економіки,

система інформаційного забезпечення торговельної мережі повинна мати чітко сформульовану ціль свого існування, завдання і функції. Все це виявляється шляхом побудови так званого «дерева цілей», де нижчий рівень цілей є засобом досягнення цілей вищого рівня. Таким чином виявляються всі без винятку напрями діяльності інформаційного забезпечення в управлінні торговельними мережами.

Інформаційне забезпечення забезпечує проінформованість на всіх ланках управлінської діяльності для досягнення системи цілей торговельної мережі. Отже, можна вважати, що цілі інформаційного забезпечення безпосередньо походять від цілей підприємства. З цією думкою погоджується більшість дослідників проблем інформаційного забезпечення в управлінні суб'єктами підприємницької діяльності, а саме: Л. Зіліна [1], В.С. Рожнов [2], В.В. Годин, І.К. Корнеєв [3] та ін.

Загальне визначення цілі дають А.Д. Єршов та П.С. Копанєва [4, с. 62], зазначаючи, що ціль – це те, що уявляється у свідомості і очікується в результаті спрямованих дій.

В.В. Годин та І.К. Корнеєв [3, с. 16] у свою чергу однобоко визначають цілі і завдання інформаційного забезпечення управління:

- задоволення інформаційних потреб органів управління, надання їм інформації у вигляді документів;

- формування, розміщення, наповнення, підтримка, актуалізація і використання інформаційних ресурсів організації;

- створення і розвиток систем обробки і передачі інформації;

- розвиток системи інформаційного забезпечення.

Але не формують чітку систему цих цілей, а також не розділяють їх за рівнями управління підприємством.

М.П. Денисенко та І.В. Колос [5] визначають цілі інформаційного забезпечення з огляду прийняття управлінських рішень:

- прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- узгодження дій менеджерів;

- створення інформаційних систем, орієнтованих на взаємодію із зовнішнім середовищем.

З одного боку, місія інформаційного забезпечення управління торговельними мережами виражає його головне призначення та є основою системи інших цілей. З іншого, система цілей інформаційного забезпечення нижчих рівнів розвиває та робить більш зрозумілою його місію в управлінні торговельними мережами.

Передусім при побудові системи цілей інформаційного забезпечення управління торговельними мережами доцільно приділити увагу визначенню його місії.

Автори Великої економічної енциклопедії [6] під місією розуміють бачення того, якою повинна бути певна організація, у тому числі й її інформаційне забезпечення, та за що вона повинна боротися. На підставі дослідження даного підходу можна зробити висновок про те, що зазвичай формулювання місії містить інтереси всіх груп впливу або різноманітних груп працівників, які певним чином відносяться до функціонування системи інформаційного забезпечення в управлінні суб'єктом господарювання.

Призначення інформаційного забезпечення у менеджменті полягає у своєчасно-

му формуванні і видачі достовірної релевантної інформації для прийняття управлінських рішень.

Місією інформаційного забезпечення є незалежна, всеохоплююча та самовдосконалююча підтримка управління з метою задоволення інформаційних потреб менеджменту у вигляді своєчасної та релевантної інформації, що спрямована на досягнення системи цілей торговельної мережі.

Зазвичай в управлінні виділяють три рівні: стратегічний, тактичний і оперативний [7]. На кожному з цих рівнів управління є завдання, при вирішенні яких виникає потреба у певних даних, отримати які можна завдяки сформованому інформаційному забезпеченню на підприємстві. Якщо інформаційне забезпечення відповідає всім нормативним і внутрішнім вимогам, то на кожному рівні управління з'являється інформація, яка слугує основою для прийняття відповідних рішень.

Розглянуті вище підходи не в повній мірі охоплюють інформаційні потреби менеджерів у відповідності до ієрархії системи управління торговельної мережі. На нашу думку, вирішити цю проблему можна, побудувавши структуровану систему показників, яка слугуватиме певною перехідною ланкою між системою управління торговельною мережею та системою інформаційного забезпечення (рис. 1).

Останнім часом одним із основних інструментів управління підприємством і досягнення ним стратегічних цілей стала збалансована система показників. Застосування рахункових карт збалансованих показників дозволяє створити основу для системи управління торговельної мережі та оцінки її ефективності шляхом органічного переведення місії та загальної стратегії мережі у взаємозалежну систему показників, які характеризують усі аспекти її діяльності.

Збалансована система показників (рис. 2) включає шість обов'язкових елементів:

- Перспективи (perspectives) або напрями оцінювання, на які декомпонується загальна стратегічна мета функціонування підприємства;

- Причинно-наслідкові зв'язки (cause and effect linkages) – зв'язують в єдиний логічний ланцюжок стратегічні цілі підприємства таким чином, що виконанню наступної цілі передують досягнення попередньої за логікою «якщо - то»;

- Стратегічні цілі (objectives), які дозволяють контролювати й оцінювати діяльність за кожною з перспектив;

- Показники (measures) – метрики, які в загальному вигляді представляють параметри діяльності;

- Цільові значення показників (targets) – кількісне значення вибраних показників;

- Стратегічні ініціативи (strategic initiatives) – проекти або програми (заходи), які сприяють досягненню стратегічних цілей.

Цілі та показники збалансованої системи показників формуються в залежності від світогляду та

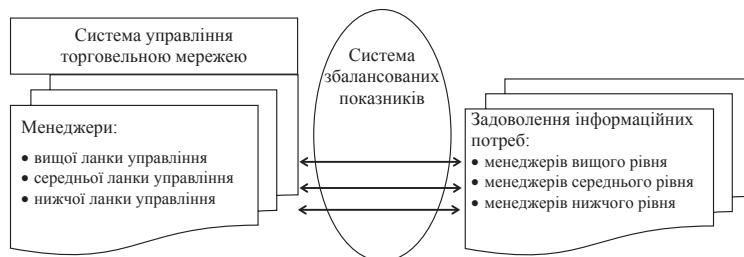


Рис. 1. Взаємозв'язок між системою управління та системою інформаційного забезпечення торговельної мережі

Таблиця 1

## Рахункова карта збалансованих показників діяльності торговельної мережі

Перспективи	Причини-наслідки		Цілі	Показники	
	I рівень	II рівень		III рівень	III рівень
Фінанси	<p>Обсяг реалізації</p> <p>↓</p> <p>Частка ринку</p>	<p>Рентабельність</p> <p>↓</p> <p>Темпи зростання</p>	Покращення ділової активності	Обсяг реалізації (без ПДВ)	
				Витрати	
				Валовий прибуток	
Клієнти	<p>Задоволеність покупців ↔ Мінімізація рекламцій</p>	<p>Досконалість процесів ↔ Ефективність процесів</p>	Покращення ефективності роботи	Витрати на оплату праці	
				Амортизація	
				Витрати на оплату товарів та послуг	
Внутрішні процеси	<p>Досконалість процесів ↔ Ефективність процесів</p>	<p>Досконалість процесів ↔ Ефективність процесів</p>	Підвищення рентабельності	Додана вартість	
				Авансований капітал (активи - короткострокові зобов'язання)	
				Самофінансований дохід	
Навчання та зростання	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	Підвищення ступеня задоволеності покупців	Капітальні витрати	
				Середня чисельність працівників	
				Сума коштів з зовнішніх джерел (позики)	
Навчання та зростання	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	Забезпечення постійного збільшення масштабів продажу та покращення якості персоналу	Коефіцієнт дебіторської заборгованості	
				Коефіцієнт кредиторської заборгованості	
				Частка ринку, яку займає торговельна мережа з обсягу реалізації	
Навчання та зростання	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	Забезпечення постійного підвищення якості інфраструктури та процесів	Тривалість фінансового циклу	
				Тривалість операційного циклу	
				Темп зміни валового прибутку	
Навчання та зростання	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	Забезпечення постійного підвищення якості інфраструктури та процесів	Темп зміни авансового капіталу	
				Обсяг реалізації на одного працівника	
				Обсяг реалізації на одиницю авансового капіталу	
Навчання та зростання	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	Забезпечення постійного підвищення якості інфраструктури та процесів	Додана вартість на одного працівника	
				Відношення темпів зміни доданої вартості й кількості працівників	
				Відношення заробітної плати до доданої вартості	
Навчання та зростання	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	Забезпечення постійного підвищення якості інфраструктури та процесів	Заробітна плата на одного працівника	
				Рентабельність реалізації	
				Рентабельність авансового капіталу	
Навчання та зростання	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	Забезпечення постійного підвищення якості інфраструктури та процесів	Рентабельність поточної діяльності	
				Рентабельність трудових ресурсів	
				Рентабельність основних засобів	
Навчання та зростання	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	Забезпечення постійного підвищення якості інфраструктури та процесів	Рентабельність поточних витрат	
				Ступінь задоволеності покупців (експертна оцінка)	
				Частка постійних покупців (більше 2-х разів)	
Навчання та зростання	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	Забезпечення постійного підвищення якості інфраструктури та процесів	Питома кількість рекламцій (кількість рекламцій / кількість обслуговувань за період)	
				Питова вартість рекламцій (вартість рекламцій / виручка)	
				Структура покупців (частка корпоративних клієнтів)	
Навчання та зростання	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	Забезпечення постійного підвищення якості інфраструктури та процесів	Продуктивність	
				Результативність	
				Ефективність	
Навчання та зростання	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	Забезпечення постійного підвищення якості інфраструктури та процесів	Результативність обслуговування	
				Вартість запасів / виручка	
				Вартість робочої сили / виручка	
Навчання та зростання	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	Забезпечення постійного збільшення масштабів продажу та покращення якості персоналу	Капітальні витрати на одиницю доданої вартості	
				Капітальні витрати на одного працівника	
				Питомі витрати на навчання персоналу	
Навчання та зростання	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	<p>Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури</p>	Забезпечення постійного збільшення масштабів продажу та покращення якості персоналу	Частка персоналу відповідної кваліфікації	
				Частка часу на навчання (час навчання / робочий час)	

стратегії кожної конкретної торговельної мережі та розглядають її діяльність за 4 критеріями: фінансовому, зв'язок з покупцями, внутрішніми бізнес-процесами, а також навчання та розвитку персоналу.


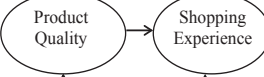
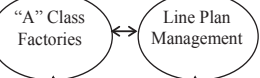

Сформована рахункова карта збалансованих показників (табл. 1) дозволяє отримати відповіді на такі питання, як: чи виконано планове завдання? чи є відхилення від нього? які причини відхилення? та надає можливість запропонувати варіанти вирішення.

Система збалансованих показників також дозволяє конкретизувати необхідний внесок кожного працівника на всіх рівнях управління відповідно до місії торговельної мережі, для того щоб загальна місія була сформована не у словесній формі, а за допомогою конкретних показників діяльності.

Розроблена система збалансованих показників повинна забезпечувати зв'язок між системою менеджменту та системою інформаційного забезпечення, надавати цілісну картину стратегії управління торговельної мережі і чітко визначати послідовність причинно-наслідкових зв'язків між критеріями результатів та факторами їх досягнення. Кожен показник, що враховується системою, повинен бути перехідною ланкою в причинно-наслідкових зв'язках, яка дозволяє зрозуміти та довести сенс і цілі торговельної мережі кожному її менеджеру в залежності від конкретного рівня управління.

У наведеному прикладі не наводилися останні два стовпці з рахункової карти Р. Каплана та Д. Нортон: числові значення критеріїв та стратегічних ініціатив (заходів), спрямованих на їх покращення, так як вони залежать від показників конкретної торговельної мережі та розробляються його керівництвом.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, побудова системи інформаційного забезпечення повинна відбуватися з урахуванням інформаційних потреб менеджерів, які формуються з урахуванням системи збалансованих показників управління торговельною мережею. Це дозволить забезпечувати менеджерів всіх рівнів управління своєчасною та релевантною інформацією для ефективного управління торговельними мережами.

Perspective	Cause & Effect Linkage	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Financial		Profitable Business Growth	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operating Income</li> <li>Sales Last Yr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20% Increase</li> <li>12% Increase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Likes Program</li> </ul>
Customer		Quality Product from a Knowledgeable Associate	<ul style="list-style-type: none"> <li>Return Rate</li> <li>Customer Loyalty -Ever Active% - # units</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduce by 50% each yr</li> <li>60%</li> <li>2.4 units</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quality management program</li> <li>Customer loyalty program</li> </ul>
Internal Process		Improve factory quality	<ul style="list-style-type: none"> <li>% of Merchandise from «A» factories</li> <li>Items in-Stock vs. Plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>70 % by year 3</li> <li>85 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corporate Factory Development Program</li> </ul>
Learning & Growth		Train & equip the workforce	<ul style="list-style-type: none"> <li>% of Strategic Skills Available</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>yr 1 50%</li> <li>yr 3 75%</li> <li>yr 5 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic Skills</li> <li>Merchants Desktop</li> </ul>

**Рис. 2. Рахункова карта збалансованих показників Р. Каплана і Д. Нортон [8]**

У подальших дослідженнях планується використання запропонованої системи збалансованих показників у системах управління торговельними мережами та при моделюванні процесів їх діяльності з метою покращення ефективності та результативності управління.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Зинина Л. Информационно-аналитическое обеспечение менеджмента предприятия // Проблемы теории и практики управления. – Москва. – 2009. – № 8. – С. 87-92.
2. Рожнов В.С. Информационное обеспечение хозяйственной деятельности предприятия. – М. : Финансы и статистика, 1987. – 144 с.
3. Годин В.В., Корнеев И.К. Информационное обеспечение управленческой деятельности : учебник. – М. : Мастерство; Высшая школа, 2001. – 240 с.
4. Ершов А. Д., Копанева П.С. Информационное обеспечение управления в таможенной системе : монография. – СПб. : Знание, 2002. – 232 с.
5. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством / М.П. Денисенко, І.В. Колос // Економіка і держава. – 2006. – № 7. – С. 19-24.
6. Большая экономическая энциклопедия / авт. и сост. Т.П. Варламова и др. – М. : Эксмо, 2007. – 816 с.
7. Орлов А.И. Менеджмент : учебник. – М. : Издательство «Измурд», 2003. – 298 с.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // Harvard Business Review, – 1992. – V. 70. – № 1. – P. 71-79.