

Белей О. І.,

к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та ІТ, Львівський інститут ДВНЗ “Університет банківської справи”, м. Львів

ЗАСТОСУВАННЯ РЕІНЖІНІРИНГОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

Анотація. У статті розглянуто реінжиніринговий підхід та інжинірингову методику управління бізнес-процесами на підприємствах роздрібних торговельних мереж. Здійснено аналіз основних бізнес-процесів на торговельному підприємстві. Виявлено фактори управління та інформаційні потоки в рамках торговельних бізнес-процесів. Досліджено особливості реінжинірингу торговельних бізнес-процесів та побудовано інформаційно-логічну карту процесу виконання замовлення на торговельному підприємстві. Встановлено, що структуризація інформаційної моделі формування товарних ресурсів торговельного підприємства типу “супермаркет” дає можливість сформувати механізм, прийняття якого забезпечить ефективне управління торговельним підприємством.

Ключові слова: бізнес-процес, реінжиніринг, управління, карта процесів, інформаційно-логічні зв'язки, інжиніринг, підприємство, торговельна мережа, замовлення, супермаркет.

Beley O. I.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and IT, Lviv Institute of State Higher Educational Institution “Banking University”, Lviv

APPLICATION OF REENGINEERING APPROACH TO MANAGING BUSINESS PROCESSES OF RETAIL NETWORK ENTERPRISES

Abstract. The article deals with the reengineering approach and engineering methodology for managing business processes in retail networks. The analysis of the main business processes at the trade enterprise was carried out. The control factors and information flows of trade business processes are revealed. The peculiarities of reengineering of trade business processes and the information-logic card of the order fulfillment process at the trade enterprise are investigated. It was found out that the structuring of the informational model of the commodity stocks formation by a supermarket-type enterprise provides the possibility to develop a mechanism, the introduction of which will ensure the effective management of this enterprise.

Key words: business process, reengineering, management, map of processes, information and logical connections, engineering, enterprise, trade network, orders, supermarket.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження напрямків подальшого розвитку торговельної мережі впливає з важливості тієї ролі та функцій, які виконує торговельна галузь у ринковій економіці. По-перше, віддзеркалює своїм функціонуванням стан соціально-економічного розвитку країни в цілому. По-друге, забезпечує задоволення потреб населення у товарах і послугах через підтримання балансу між попитом і пропозицією та наповнення державного бюджету. По-третє, сприяє зміцненню фінансової системи і дає імпульс для нарощування обсягів вітчизняного виробництва. Перехід до ринкової економіки і формування конкурентного

середовища функціонування суб'єктів підприємництва вимагає принципового коригування економічної політики, в якій основоположними стають застосування ефективних механізмів інноваційної і структурної перебудови як самої економіки, так і її базових складових. Цю тезу певною мірою підтверджують сучасні процеси розвитку підприємств корпоративних торговельних мереж, серед яких у першу чергу слід виділити появу та розвиток на ринку нових організаційних структур, якими виступають торговельні мережі різних форм власності, нового оргзабезпечення і типової різноманітності.

Для української сфери дистрибуції такі організаційні утворення є новим явищем, тоді як у

розвинених країнах Західної Європи та США [6, 7, 9] вони отримали ще в минулому столітті розвиток та поширення, довівши свою ефективність. Саме тому вони потребують глибокого дослідження і розгляду через призму передумов, які заклали підґрунтя для їх формування та розвитку в умовах відновлення вітчизняної економіки.

З позиції системного підходу корпоративна торгівля є системою, яка складається з підприємств, що формують торговельну мережу відповідного рівня, та виступає складовою частиною системи більш високого узагальненого порядку – регіональної, національної, економічної, на функціонування якої, у свою чергу, здійснюють вплив елементи наднаціонального рівня.

Дослідження процесів формування корпоративних торговельних мереж України викликає необхідність розгляду економічних та організаційно-правових засад, завдяки яким вони відбуваються.

Роздрібна торговельна мережа є важливою складовою соціально-економічної інфраструктури будь-якого населеного пункту. Від її стану значною мірою залежить успішність виконання торгівлею соціальних та економічних функцій, а отже, і якість життя населення. Дослідження структурно-територіальної організації роздрібною торговельною мережі в Україні дозволило виявити як позитивні, так і негативні тенденції, зокрема щодо складу об'єктів за видами і типами їхнього територіального розміщення.

Але, незважаючи на широке використання механізмів функціонального управління [6, 8], давно відомо, що воно породжує цілу низку проблем, найважливішими з яких, на нашу думку, є наступні:

1. Різні функціональні підрозділи торговельного підприємства мають специфічні погляди і не зацікавлені в тому, що відбувається за їх рамками. Працівники зайняті виконанням власних функцій і не враховують діяльність всього підприємства і, що є головним, не зіставляють кінцевий результат власної діяльності з кінцевим результатом підприємства.

2. Превалює фактор “протириччя інтересів” між різними функціональними підрозділами в рамках торговельного підприємства, що приводить до прихованих та явних конфліктів. Класичним прикладом є постійне протистояння між працівниками відділу маркетингу, з одного боку, і виробничого, – з другого [10].

3. Ускладнений обмін інформацією. Замість того, щоб передавати інформацію напряму відповідальному за процес, повідомлення передаються наверх і спускаються вниз по ланцюгу від керівника одного функціонального відділу до іншого. Результатом є втрати часу, помилки та непорозуміння [10].

Вирішення трьох перерахованих вище проблем полягає в зміні базових принципів організації торговельних підприємств (організацій) та переході до концепції менеджменту, орієнтованого не на функції, а на процеси.

З цих позицій корпоративні торговельні мережі потрібно розглядати як сукупність спеціалізованих

знань у динаміці, які в нашому розумінні виступають універсальними елементами (інваріантними, тобто елемент торговельної системи може виступати не тільки окремо, а й у виді елементарного співвідношення, де елементи можуть якісно характеризуватися через відносини між собою).

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Незважаючи на особливу актуальність процесу формування корпоративних торговельних мереж для України, дане питання не набуло достатньо повного висвітлення у вітчизняній науковій літературі та літературі країн СНД. Серед вітчизняних учених авторів, роботи яких присвячені дослідженню змін у роздрібній торгівлі в період становлення ринку, можна назвати Н. Власову, О. Войцехівського, А. Виноградську, Н. Гоюшубову, В. Нікішкіна, А. Цветкову [1, 2, 3, 4, 5].

Аналіз робіт, пов'язаних із дослідженням систем [6, 7, 9], також дозволяє стверджувати, що для систем і об'єктів будь-якої природи, де проходять процеси управління, характерними виступають властивості, що є притаманними і для корпоративних торговельних мереж.

Постановка завдання. Виходячи з наведених властивостей і додаючи ознаки структуризації системи управління торговельною діяльністю, ми приходимо до висновку про необхідність формування бізнес-системи торговельного підприємства як сукупності відповідних бізнес-процесів. При цьому для формування конкурентоспроможного середовища пропонується використати положення логістичної концепції [9]. Отже, основною метою статті є дослідження застосування реінжинірингового підходу до управління бізнес-процесами підприємств роздрібних торговельних мереж.

Виклад основного матеріалу дослідження. З позиції системного підходу управління процесом зводиться до того, що керівник процесу безперервно або зі встановленою періодичністю контролює хід процесу і координує рішення у випадках відхилення параметрів процесу, що аналізується, від критеріїв, встановлених регламентом (планом). Системою торговельних процесів підприємства управляє топ-менеджер, який планує його діяльність; визначає відповідальність, повноваження і взаємозв'язки між процесами; веде аналіз вхідних даних про показники (індикатори) процесів і управляє сукупністю процесів, приймаючи рішення за наслідками аналізу їх ходу.

Таким чином, топ-менеджер замикає другий рівень зворотного зв'язку по управлінню торговельним підприємством. Схема взаємодії складових процесної системи управління підприємством у корпоративній торговельній мережі наведена на рис. 1.

Згідно з вище представленою схемою виділені такі особливості управління процесами роздрібного торговельного підприємства:

1) товарні ресурси надходять від допоміжних аутсорсингових процесів (тому стрілка “Ресурси” виведена за межі процесу);

2) входи і виходи процесу зображені на межі процесу і виступають однією з ознак для формування інших процесів торговельних підприємств.

Входом або виходом є закінчений документ із кількісними показниками;

3) контроль виходів процесу проводиться постійно і є одним з основних джерел інформації про показники (індикатори, що характеризують процес);

4) дані задоволеності споживача, а для корпоративних торговельних мереж є особливості, що знаходяться за межами внутрішніх процесів торговельних підприємств, але власник процесу повинен мати відповідну систему збору даних і їх використання;

5) межі процесу повинні співпадати з областю повноважень, відповідальності та юрисдикції власника процесу;

6) топ-менеджер керує всіма власниками процесів торговельних підприємств.

У цьому контексті власники процесу вибудовують відповідний цикл оперативного управління, який повинен включати:

а) контроль результатів виконання процесу, тобто контроль товарних ресурсів на вході і збір інформації про їх показники, контроль за використанням ресурсів і збір інформації про показники ефективності процесу в цілому, отримання своєчасної, об'єктивної й адекватної інформації про задоволеність клієнтів (в процесному і підпроцесному розділах);

б) регламентовану систему аналізу результатів процесу й ухвалення коректуючих дій;

в) можливість введення прийнятих змін на основі безструктурного опису процесу.

У торговельних підприємствах існує процедура визначення потреби замовлення на поставку. Вона складається з порівняння наявних запасів товарів з планами продажів і розрахунку обсягів закупівель. Залежно від прийнятої в корпоративній організації схеми роботи дана процедура складається з функцій, що виконуються в різних структурних підрозділах. Такий підхід повинен змінюватися у відповідності до положень системного аналізу і бути процесно-орієнтованим. А це повинно передбачати виконання двох етапів:

- ідентифікації процесу з позицій мети і критеріїв для контролю над ним;

- формування формалізованої (регламентованої) моделі процесу: встановлення параметрів і залежностей між ними, визначення їх ієрархії і критеріїв.

На основі проведеного структурного аналізу роботи торговельного підприємства в корпоративній торговельній мережі виділено дев'ять типових бізнес-процесів разом з підпроцесами, які наведені в таблиці 1.

Розглядаючи управління торговельним підприємством як частину загальної бізнес-системи, предметом нашого дослідження стає система товарних та інформаційних потоків на підприємстві.

Оскільки потік товарів керується засобами інформаційного забезпечення на основі потоків інформації, яка передує товаропотоку, його супроводжує і регламентує, то інформаційні процедури розглядаються також як процес.

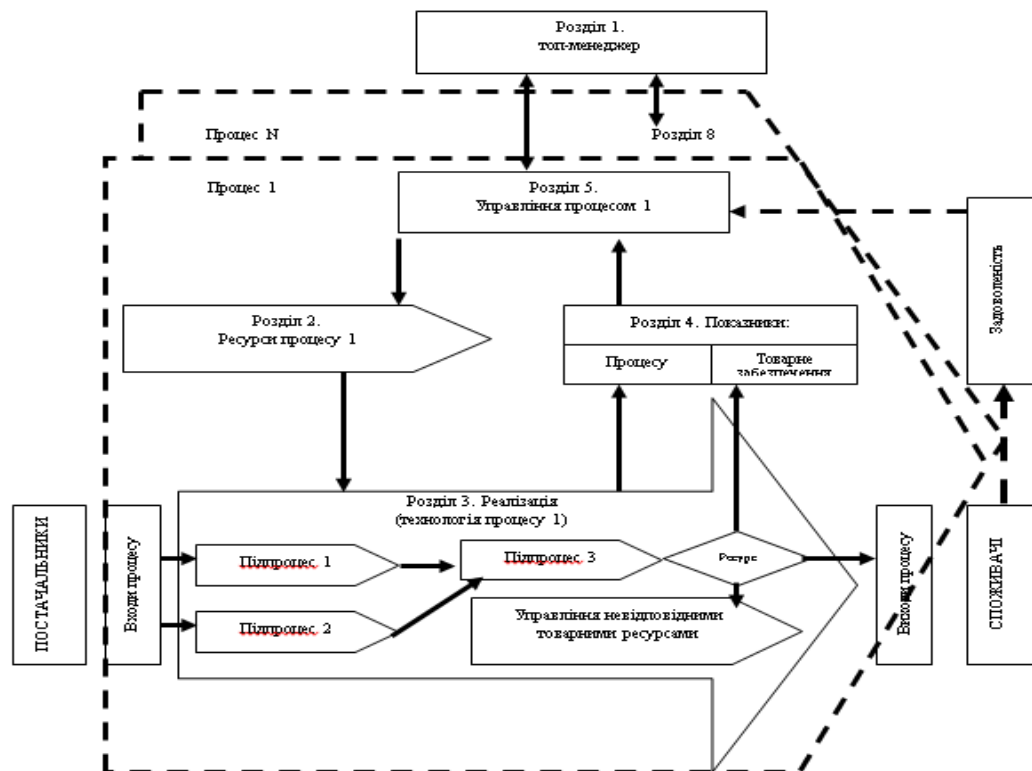


Рис. 1. Схема взаємодії складових частин процесної системи управління підприємством корпоративної торговельної мережі

Таблиця 1

Процесна структура управління підприємством роздрібною торговельною мережі

Процеси	Операції	Важливість
Дослідження та аналіз зовнішнього	Аналіз зони діяльності підприємства	важливо
	Аналіз зовнішнього середовища	дуже важливо
	Анкетні опитування клієнтів	важливо
	Анкетні опитування постачальників	дуже важливо
	Аналіз конкурентів	дуже важливо
Постачання	Розробка маркетингової стратегії	дуже важливо
	Пошук постачальників	дуже важливо
Товарне забезпечення	Укладання договорів на поставку	важливо
	Врівноваження попиту і пропозиції зони діяльності	важливо
	Контроль за наявністю товарів у торговельно-зали	дуже важливо
	Контроль за постачанням товарів супермаркету	дуже важливо
	Формування товарних запасів	важливо
Реалізація	Забезпечення договорів і конкретного рівня постачання	важливо
	Прийом замовлення (на продаж)	дуже важливо
	Пересилка замовлення на склад	важливо
	Оформлення договору продажу	важливо
	Видача супроводжуючих документів	дуже важливо
Транспортування	Відвантаження товарів	важливо
	Організація роздрібною торгівлі	важливо
	Оформлення супроводжуючих документів	дуже важливо
	Загрузка товару, формування партій товару	важливо
	Страховання перевезень	не важливо
Управління	Транспортування до покупця	важливо
	Контроль за виконанням замовлень	дуже важливо
	Контроль за постачанням	дуже важливо
	Аналіз фінансових показників	важливо
	Аналіз ризикових ситуацій	важливо
Облік і контроль	Управління конкретними бізнес-процесами	важливо
	Прийняття рішень	дуже важливо
	Впровадження антиризикових заходів	дуже важливо
	Оперативний облік	дуже важливо
	Контроль за виконаними операціями	дуже важливо
Аналіз і прогнозування	Бухгалтерський облік	важливо
	Контроль за підсумковими показниками	дуже важливо
	Управлінський облік	дуже важливо
	Контроль за звітністю	важливо
	Аналіз виконаних операцій	важливо
Планування	Аналіз ліквідності	важливо
	Аналіз фінансового стану	дуже важливо
	Аналіз платоспроможності	дуже важливо
	Аналіз інвестиційної привабливості	важливо
Планування	Прогнозування господарсько-економічної діяльності	важливо
	Планування торговельної діяльності в цілому	важливо
	Планування постачання	важливо
Планування	Планування товарних запасів	дуже важливо

Формування концепції системного управління для підприємства роздрібною торговельною мережі, на нашу думку, повинно враховувати специфічні особливості їх функціонування, пов'язані в першу чергу із взаємозв'язками з партнерами.

Специфіка викликана необхідністю дослідження таких формуючих підпроцесів, як:

- можливість здійснення “постачання за вимогою”;
- організація діяльності за принципом “точно і своєчасно”;
- організація торговельного залу;
- “бездоганна якість роботи” (“нуль – порушень”);
- формування належної товарної викладки;
- оптимізація асортиментного наповнення.

Запропоновані інжиніринговий та процесний підходи для формування механізму ефективного управління торговельним підприємством дозволяють деталізувати управління всією господарською системою підприємства від системного управління до функціонального управління процесами, від функціонального управління процесами до поопераційного управління торговельною діяльністю. А це, в свою чергу, означає, що ефективність управління діяльністю торговельного підприємства залежить від ефективності управління найменшою торговельною операцією.

Корпоративна регуляторна політика діяльності підприємств роздрібною торговельною мережі повинна базуватися на моделюванні торговельних процесів з метою максимізації результатів діяльності.

Інжиніринговий підхід до торговельної діяльності поєднує багато прийомів і методів, які торговельне підприємство може використовувати для проектування ефективнішого процесу господарювання. Торговельне підприємство отримує максимальний прибуток тоді, коли технологія реалізації відпрацьована настільки ефективно, наскільки це можливо при заданих умовах. Для цього необхідно знижувати “собівартість” кожного торговельного процесу (операції), скорочувати (або зменшувати) надлишкові процеси (або операції), робити діяльність працівників більш продуктивною шляхом покращення їх професійної підготовки та підвищення одночасно інформованості і відповідальності за прийняті рішення. На даний момент корпоративні торговельні підприємства в основному підвищують свій дохід за рахунок росту обсягів проданих товарів і послуг. Але в супермаркетах, розташованих у районних центрах, зростання обсягів товарообороту є проблематичним, оскільки кількісні параметри попиту можуть не змінюватися упродовж тривалого часу. Незважаючи на відомі недоліки, методика, що побудована за логікою експоненціального зростання, переважно діє в підприємствах роздрібних торговельних мереж. Використовується вона і в роботі підприємств корпоративних торговельних мереж.

Вдосконалення торговельних процесів при зменшенні витратної частини їх функціонування потребують виділення двох основних напрямів:

- (1) – покрокової ітерації процедури проектування торговельних бізнес-процесів;
- (2) – системного аналізу і прагматичних рішень, що дозволяють виміряти ступінь відповідності спроектованих процесів встановленим цілям.

Їх використання при формуванні системи ефективного управління спрямоване на організацію торговельного підприємництва переважно на конкурентоздатній основі. З цих позицій підприємство в корпоративних торговельних мережах розглядається як таке, що може бути побудованим, спроектованим чи перепроєктованим у відповідності до

принципів інжинірингу, які є революційними перетворювачами для господарських утворень [28, 29], незалежно від форм власності і функціонального призначення.

Вдосконалення бізнесу, яке проводиться з використанням методів інжинірингу, спрямоване на поступове покращення всіх аспектів торговельного бізнесу, включаючи як види діяльності і зміст існуючих бізнес-процесів, так і організаційну й управлінську компоненту. При цьому вдосконалення повинно проводитися постійно, в основному на операційному і функціональному рівнях щоденно (на відміну від реінжинірингу, проводиться одночасно і за періодами).

Основним засобом, який регламентується до використання при побудові управлінської системи діяльністю корпоративних торговельних мереж на основі процесної структури, виступає карта процесу, яка дозволяє не тільки проаналізувати всі елементи процесу і визначити, наскільки вони відповідають один одному, а також виявити недоліки та зайві складності в досліджуваних процесах. Саме карта процесу дозволяє розробляти різні альтернативи існуючим на торговельному підприємстві процесам і, порівнюючи їх, вирішувати питання вибору.

Побудова карт основних процесів торговельної діяльності супермаркету відбувається за методом структурного аналізу процесів (Structured Process Analysis - SPA), який базується на принципах моделювання даних. На першому етапі узагальнений торговельний процес розбивається на підпроцеси, які в методології інжинірингу носять назву субпроцесів. При цьому за умови, коли досліджуваний процес охоплює кілька функціональних складових, тоді субпроцеси як складноструктуровані включають ще види виконуваних робіт. Кожен субпроцес поділяється на основні і допоміжні види виконуваних всередині нього робіт, а кожен вид – на окремі процедури й операції (логістичні активності).

У структурному аналізі функціональний процес торговельної діяльності представляється за допомогою схем інформаційних потоків, що відображають різні рівні деталізації за принципами ієрархії, у вигляді інфологічних моделей. На рівні окремих робіт, таких, як розробка посадових інструкцій, використовуються алгоритмічні схеми для ілюстрування наявних етапів і процесів прийняття рішень. Нижче наведено основні процесні схеми, з допомогою яких продемонстровано сильні сторони цього підходу і встановлені можливості його застосування при проектуванні торговельних процесів як модельних конструкцій.

На початку процес представляється у вигляді кола і називається схемою зовнішнього середовища процесу. На схемі виділено основних клієнтів і постачальників конкретного процесу, зображених у вигляді прямокутників, а також входи і виходи процесу, зображені за допомогою стрілок. На підприємстві, побудованому за процесною структурою (рис. 2), обов'язковим є відображення функцій планування потоків реалізації товарів і формування поставання.

На початковому рівні декомпозиції реформаційних схем головною вимогою є простота, при якій необхідно уникати зайвої деталізації. Розширення

даного процесу і включення в нього субпроцесів, що мають місце в різних функціональних відділах торговельного підприємства, не тільки збільшують можливий масштаб організаційних змін, але також різко збільшують розмір вигод, які можна буде отримати в результаті "обробки" процесу.

Після погодження схеми зовнішнього середовища функціонального процесу, що може кардинально змінювати карту процесу відбувається вивчення процесу з потрібною мірою деталізації. Це вже дає можливість побудови схеми інформаційних потоків першого рівня, де розкриваються субпроцеси, які виступають складовими основного процесу. Кожен субпроцес зображується у вигляді кола, з направленими до нього і від нього входами і виходами у вигляді стрілок. В такій схемі вже не використовуються реквізити попередньої схеми, а тільки інформаційні входи і виходи ділових партнерів виконання процесів. Таким чином, ліквідується перевантаження схеми опису процесу й більш детально аналізується інформація по відношенню до попередньо наведеної на рис. 2.

Для процесу, наведеного на рис. 2, схема інформаційних потоків першого рівня перетворюється в схему, як показано на рис. 3. Наведена схема (рис. 3) інформаційних потоків свідчить про те, що основні субпроцеси та їхня взаємодія між собою є первинним виходом процесу, яким виступає товарна маса, що надійшла до магазину. Ця схема дозволяє уніфікувати процес до відповідної деталізації. Більш детальна схема підготовляється за допомогою лише "поопераційних" схем інформаційних потоків кожного рівня.

Схеми інформаційних потоків другого рівня відображаються, якщо взяти кожен кружок зі схеми інформаційних потоків першого рівня і розписати його основні елементи, як це показано на рис. 3. У результаті утворюється набір схем, кількість яких дорівнює кількості схем на графіку першого рівня. Кожна схема представляє основні елементи субпроцесів, які деталізуються на ній у вигляді інформаційних потоків.

Таким чином весь функціональний процес розбивається за допомогою виділення як різних рівнів самого процесу, так і деталізації самих елементів процесу. Там, де основні кроки являють собою набір окремих дій і рішень, краще замість схеми інформаційних потоків використовувати алгоритмічну форму запису або алгоритмічну схему. У такий спосіб структурний аналіз процесу починається з найвищого рівня, зі схеми зовнішнього середовища базового процесу, а потім послідовно спускається вниз на різні рівні деталізації і закінчується на найнижчому рівні вже у вигляді конкретного алгоритму.

Коли проаналізований конкретний функціональний процес, розроблена його карта і визначені критеріальні показники, що його характеризують, формулюється узагальнена схема процесу, який у подальшому підлягає перетворенню засобами інжинірингу. Саме таке бачення проектування торговельного процесу дозволяє трансформувати загальну стратегію заходів в практичні дії. Важливим при цьому є встановлення показників вимірювання процесів, які містять кількісний опис його виконання.



Рис. 2. Зовнішнє середовище виконання замовлення в підприємстві корпоративних торговельних мереж з процесною структурою



Рис. 3. Схема інформаційних потоків при виконанні замовлення в підприємстві корпоративних торговельних мереж з процесною структурою

На основі такої інжинірингової технології формуються такі принципи підвищення ефективності управління торговельним підприємством, як:

(1) – економічність – не потрібно витрачати більше, ніж необхідно в даний час;

(2) – компромісність – потрібно постаратися домовлятися про сприятливіші умови з постачальниками, посередниками й іншими партнерами, з якими є відношення співпраці; при неможливості домовленості зі старими партнерами не шукати нових за критерієм “вигодності” умов;

(3) – горизонтальна інтегрованість, що припускає можливість сумісних закупівель разом з іншими торговельними підприємствами в одного постачальника;

(4) – вертикальна інтегрованість, яка припускає розвиток тісних відносин з постачальниками по регулюванню вартості отримуваних від них товарів;

(5) – координація щодо реалізації функціональних процесів торговельного підприємства стосовно економічної вигоди і встановлення жорсткого контролю за витратами по кожному процесу;

(6) – поглиблення аналізу щодо можливості отримання економії за рахунок покращення технологічних процесів і організації праці.

Конкурентоспроможність будь-якого роздрібного торговельного підприємства і особливо супермаркетів визначається шириною і глибиною асортименту товарів, ціновою політикою, обсягом обороту та якістю обслуговування покупців. Кількісна оцінка асортименту товарів є однією з головних характеристик успішної діяльності супермаркету. Саме глибина і широта сортиментних позицій є однією з основних умов залучення нових та утримання постійних споживачів, що, в свою чергу, впливає як на величину товарообороту, так і на конкурентоспроможність підприємства в зоні його діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Структуризація інформаційної моделі формування товарних ресурсів торговельного підприємства типу "супермаркет" дає можливість сформулювати механізм, прийняття якого забезпечить ефективне управління торговельним підприємством.

Існуюче становище у структурно-територіальній організації роздрібно-торговельної мережі засвідчує незабезпечення оптимальних затрат часу покупцями на дорогу до магазинів, обмежені можливості формувати широкий асортимент товарів, малокомфортні умови для торгівлі. Тенденції до значних випереджальних темпів приросту дрібно роздрібно-торговельної мережі порівняно з магазинами, кількості ринків з продажу непродовольчих товарів, до зменшення обсягів продаж на ринках сільськогосподарських продуктів слід вважати неприйнятними. Такі деформації характерні майже для всіх регіонів України, викликані відсутністю належного державного регулювання галузі торгівлі в цілому. Треба істотно підвищити відповідальність за виконання соціальної функції і суб'єктів господарювання, і державних органів управління, які зобов'язані створювати необхідні умови для всіх учасників ринку, активно відстежувати процеси структурно-територіальної організації роздрібно-торгівлі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво сучасний стан, стратегії розвитку : монографія / А. М. Виноградська. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 398 с.
2. Войцеховский О. Что такое магазин самообслуживания / О. Войцеховский. – М. : Маркетинг и реклама, 2002. — №5-6. – С. 46-52.
3. Гоюшубова Н. О. Організація торгівлі : підручник / Н. О. Гоюшубова. — К. : Книга, 2004. – 256 с.
4. Никишкин В. Маркетинг в современной торговле / В. Никишкин, А. Цветкова. – М. : Маркетинг, 2002. - №4(65). – С. 45-57.
5. Современный бизнес / Д. Д. Верман, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Д. В. Тилл. – М. : ЮНИТИ, 1995. – Т. 1. - 298 с.
6. Вершигора Е. Менеджмент : учебное пособие / Е. Вершигора. – М. : ИНФРА, 2002. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – 283 с.
7. Мочерний С. В. Трансформаційні процеси в перехідній економіці / С. В. Мочерний // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – Львів : Коопосвіта, 1999. – Вип. 5. – С. 30-42.
8. Одинцов Б. Е. Расчёт эффективности информационных систем с учётом полезности построения и развития гибких систем управления в производственно-хозяйственных организациях / Б. Е. Одинцов. – Львов : ВНИИМИУС, 1988. – 71 с.
9. Сухова Л. Ф. Анализ финансового состояния и бизнес-план торговой организации потребительской кооперации / Л. Ф. Сухова. – М. : ЮНИТИ, 2006. – 186 с.
10. Белей О. І. Застосування методології розробки карти процесу в управлінні комерційним підприємством / О. І. Белей // Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць. – Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2008. – Вип. 9. – С. 53-63.

REFERENCES

1. Vynohradska, A. M. (2004), *Komertsyine pidpryyemnytstvo suchasnyy stan, stratehiyi rozvytku, Tsentr navchal'noyi literatury*, K., 398 s.
2. Voytsekhovskyy O. (2002), *Chto takoe mahazyn samoobslyuzhyvaniya, Marketynh y reklama*, M., s. 46-52.
3. Hoyushubova, N. O. (2004), *Orhanizatsiya torhivli*, Knyha, K., 256 s.
4. Nykyshkyn V. (2002), *Marketynh v sovremennoy torhovle*, Marketynh, M., s. 45-57.
5. Verman D. D., Meskon M. KH., Bouvy K. L. and Tyll, D.V. (1995), *Sovremennyy byznes*, YUNYTY, M., 298 s.
6. Vershyhora E. (2002), *Menedzhment*, YNFRA, M., 283 s.
7. Mochernyy, S. V. (1999), *Transformatsiyni protsesy v perekhidniy ekonomitsi*, Visnyk L'viv'skoyi komertsyynoyi akademiyi. Seriya ekonomichna, Lviv, s. 30-42.
8. Odyntsov, B. E. (1988), *Raschet éffektyvnosti ynformatsyonnykh system s uchëtom poleznosti postroyeniya y razvytyiya hybkykh system upravleniyya v proyzvodstvenno-khozyaystvennykh orhanyzatsyyakh*, VNYMYUS, Lviv, 71 s.
9. Sukhova, L. F. (2006), *Analyz fynansovoho sostoyaniya y byznes-plan torhovoy orhanyzatsyy potrebytel'skoy kooperatsyy*, YUNYTY, M., 186 s.
10. Beley, O. I. (2008), *Zastosuvannya metodolohiyi rozrobky karty protsesu v upravlinni komertsynym pidpryyemstvom, Torhivlya, komertsiya, pidpryyemnytstvo: zbirnyk naukovykh prats, vyd-vo L'viv'skoyi komertsyynoyi akademiyi*, Lviv, s. 53-63.