

УДК 330.341.1

В. Д. Кельман,
аспірант кафедри обліку та оподаткування і маркетингу,
Мукачівський державний університет
ORCID ID: 0000-0002-4048-2484

DOI: 10.32702/2306-6792.2021.7—8.121

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА МОДЕЛІ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ

V. Kelman,
Postgraduate student of the Department of Accounting, Taxation and Marketing,
Mukachev State University

CURRENT FEATURES AND MODELS OF NETWORK RETAIL ADMINISTRATION AND MANAGEMENT

Мережа ритейлу — це штучне об'єднання об'єктів ритейлу, відтак для її функціонування необхідний перехід до однорідності її членів, а отже, функціонування за єдиними правилами всередині і ззовні мережі. При цьому у такій мережі формуються моделі адміністрування та управління. Виходячи з наведених положень, метою статті є опис сучасних особливостей та моделей адміністрування мережевого ритейлу, які доцільно використовувати для позначення сучасних функціональних особливостей та модельних рис, які властиві системам масового обслуговування (СМО) об'єктів мережевого ритейлу. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі наукові завдання: 1) опис особливостей та модельного виразу адміністрування "центр-філіал-СМО" або "материнська-дочірня компанія (як центр керування СМО) — філіал дочірньої компанії корпоративних мережевих структур, широкого профілю діяльності у т.ч. у межах холдингових структур-СМО"; 2) опис особливостей та модельного виразу адміністрування "об'єднання локальних систем" асоційованих мереж ритейлу-локальні СМО; 3) опис особливостей та модельного виразу адміністрування "франчайзер (як центр керування СМО)-франчайзі мережі (як локальні центри сокерування СМО) — СМО"; 4) опис конкретики, щодо процесів функціонального управління СМО учасників мережі. У мережі ритейлу управління є дворівневим, оскільки у ній формуються моделі адміністрування та моделі функціонального управління. Модель адміністрування формує певний ступень однорідності щодо процесів масового обслуговування учасників мережі. Відповідно до особливостей та моделей адміністрування та управління мережевого ритейлу констатовано, що вони специфічні за прагненням до поступового поглиблення одноманітності процесів масового обслуговування, коштом їх уніфікації, особливо, у площині формування зони запитів покупців у мережі. Фактично для мережевого ритейлу важливо сформувати максимально одноманітну та уніфіковану структуру з єдиними характеристиками надходження заявок у систему та процесу їх обслуговування. Результати дослідження можуть бути використані для моделювання систем управління мережевого ритейлу, який доцільно деталізувати за напрямками продовольчим та непродовольчим.

A retail network is an artificial union of retail objects, so it needs to move towards homogeneity of its members, and hence functioning according to uniform rules inside and outside the network. At the same time, models of administration and management are formed in such a network. Based on the above provisions, the purpose of the article is to describe modern features and models of network retail administration, which it is advisable to use to describe modern functional features and model features of mass service systems (MSS) Network Retail Objects. In order to achieve the goal, the following tasks have to be performed: 1) Description of the features and model expression of administration of "center-affiliate— MSS " or "parent-subsidiary company (as management center of MSS) — branch of subsidiary of corporate network structures, broad business profile in etc. within holding structures — MSS "; 2) Description of the features and model expression of the administration "Union of local systems" associated grids of retail-local MSS; 3) Description of the features and model expression of administration "franchiser (as the control center of MSS) -franchisee network (as local centers of MSS) — MSS"; 4) Description of the functional management processes of the MSS of network members. In the retail chain, management is two-tiered, as it forms administrative models and functional management models.

The administrative model forms a certain degree of homogeneity regarding the processes of mass service of network members. At the same time, in accordance with the characteristics and models of administration and management of the network retail, it is noted that they are specific to the desire to gradually increase the uniformity of mass service processes by harmonizing them, especially in the plane of forming the buyers' demand zone in the network. In fact, it is important for a network retailer to form a highly uniform and unified structure with a common feature of the system's intake and maintenance process. The results of the study can be used to model network retail management systems, which can be usefully detailed by food and non-food directions.

Ключові слова: мережі ритейлу, моделі адміністрування, моделі управління, системи масового обслуговування.

Key words: retail networks, administration models, management models, mass service systems.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Мережа ритейлу — це штучне об'єднання об'єктів ритейлу, відтак для її функціонування необхідний перехід до однорідності її членів, а отже, функціонування за єдиними правилами всередині (між членами мережі) і ззовні мережі (до одиниці мережі або до їх всієї сукупності). При цьому у такій мережі формуються моделі адміністрування (як акт управління всією мережею за допомогою формування транслювання процедур, цілей, завдань, правил та ін.) та моделі управління (як акт управління функціонального рівня, спрямований на досягнення загальної мети із використанням ресурсів кожного окремого учасника мережі). Так, адміністрування у мережі трансформується у термін з більш широким організуючим началом, а управління у термін з вузким організуючим началом (який специфічний за змістом концентрації та реверсивного дроблення на окремі управлінські цикли процесів масового обслуговування). У мережах ритейлу модель адміністрування формує певний ступень однорідності, щодо процесів масового обслуговування учасників мережі. Така однорідність забезпечує можливість оперувати системами масового обслуговування (СМО) кожного учасника однобічним чином або такими системами, як одним цільним об'єктом. Цей простір інформативний у позначенні функціональних процесів управління (зокрема, пов'язаних з обміном благами, у формі товару, та моделей їх організації у СМО учасників мереж ритейлу, а також для позначення модельних рис, які властиві СМО мережі).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пропоноване дослідження є продовженням теоретичних й прикладних напрацювань учених, інтереси яких, торкалися різних аспектів адміністрування та управління об'єктами мережевого ритейлу в Україні. Питанням, щодо моделей адміністрування мережевого ритейлу присвячено праці відомих вітчизняних вчених, зокрема: М.П. Войнаренко, О.М. Костюк [4], Магомедова А.Н. [7], Барібіна Я.О. [1], Тимофеева О.В. [11], Бившева Л.О. [2] та ін. Окремі праці присвячено аналізу інструментів менеджменту, сутності та принципів адміністрування мережею, особливостей розвитку вітчизняних торговельних мереж різних типів. Саме сучасні особливості та моделі адміністрування та управління мережевого ритейлу не розмежуються та окремо не досліджуються.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Виходячи з наведених положень метою статті є опис сучасних особливостей та моделей адміністрування мережевого ритейлу. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі наукові завдання: 1) опис особливостей та модельного виразу адміністрування "центр — філіал — СМО" або "материнська-дочірня компанія (як центр керування СМО) — філіал дочірньої компанії корпоративних мережевих структур, широкого профілю діяльності у т.ч. у межах холдингових структур - СМО"; 2) опис особливостей та модельного виразу адміністрування "об'єднання локальних систем" асоційованих мереж ритейлу — локальні СМО; 3) опис особливостей та модель-

Таблиця 1. Характеристика змісту корпоративних мережевих структур ритейлу, широкого профілю діяльності, особливостей та моделей їх адміністрування та управління

Джерело	Площина адміністрування за змістовим наводненням категорії	Модель адміністрування	Особливості функціонального управління	Переваги ¹				Недоліки ²	
				1	2	3	4	1	2
Барибіна Я.О. [1]	Одному власнику і керуються єдиним органом, здійснюють централізовані закупки товарів і пропонують схожий асортимент товарів, а добровільні являють собою групу незалежних роздрібних торговців, що організовані компанією, яка займається торгівлею	Система із щільним зв'язком «центр - філіал - СМО», що має строго центровані керівні впливи на СМО (які передбачають закріплення функції центру тільки за одним елементом такої системи) ²	Дроблення на окремі управлінські цикли (планування, організації, контролю), які розділяють на ряд самостійних централізованих операцій	+	+	+	+	+	+
Тимофєєва О.В. [11]	Сукупності однотипних або різнотипних бізнес-одиниць, що здійснюють роздрібну торгівлю під однією торговельною маркою, мають корпоративну стратегію діяльності, єдиний центр управління, координації та контролю, власний розподільчий склад, з якого постачають товарами бізнес-одиниці, що входять до складу об'єднання			+	+	+	-	+	+
Мельник І.М., Боднар О.О. [8]	Система із спільністю функціональних ознак, що має єдиний центр управління і спільну корпоративну стратегію			-	+	+	+	+	+
Магомедова А.Н. [7]	Мережа філій з централізованим управлінням, ефективність якого визначається прийняттям рішень про масовані заходи управлінського характеру			+	+	+	+	+	+

¹ Переваги: (1) управління фінансовими потоками; (2) швидка реакція на зміни попиту, ринкової ситуації і конкурентного середовища; (3) зниження ризиків і витрат; (4) організація ефективного стратегічного прогнозування і оперативного реагування в управлінні фінансовими, товарними та іншими потоками.

² Недоліки: (1) можлива складність у реакції на зміни попиту, ринкової ситуації і конкурентного середовища; (2) можлива складність у реакції на запити локальних споживачів.

ного виразу адміністрування "франчайзер (як центр керування СМО) — франчайзі мережі (як локальні центри соуправління СМО) — СМО"; 4) опис конкретики щодо процесів функціонального управління СМО учасників мережі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Ураховуючи, що наявні різні види структур мережевого ритейлу, моделі його адміністрування; слід розглядати у взаємопов'язаних площинах, що відбивають чисельні процеси трансляції процедур, цілей, завдань, правил основної діяльності мережевого ритейлу (а саме процеси масового обслуговування заявок клієнтів) та загальний модельний вираз формату адміністративного впливу, щодо параметрів систем масового обслуговування, що формується виходячи з поняття центру, як субстанції та як функції корегування середовища з обслуговування заявок (вимог) покупців, що надходять. Такий модельний вираз адміністрування (його модель) завжди специфічний та впливає на функціональне управління об'єктами магазинної торгівлі у мережі. Функціональні структури управління різняться за ознаками та

процесами концентрації щодо досягнення загальної мети будь-якої діяльності, яка пов'язана з обслуговуванням заявок (вимог) покупців та зачіпають сфери обміну товарами, послугами, цінностями, грошима конкретного учасника мережі [12, с. 49].

Наразі, згідно наукової типології структур мереж, особливості та моделі адміністрування мережевого ритейлу можна ідентифікувати у розрізі 3-х напрямів, яким властива своя специфіка керування обслуговуванням заявок (вимог) [1—3]: 1) "центр-філіал — СМО" або "материнська-дочірня компанія (як центр керування СМО) — філіал дочірньої компанії корпоративних мережевих структур, широкого профілю діяльності у т.ч. у межах холдингових структур — СМО"; 2) "об'єднання локальних систем" асоційованих мереж (добровільних, кооперативних) ритейлу-локальні СМО; 3) "франчайзер (як центр керування СМО)-франчайзі мережі (як локальні центри сокерування СМО) — СМО".

Характеризуючи загальний модельний вираз адміністрування, властивого для мережевих структур, слід враховувати, що вони формують можливості центру стосовно елементів мережевих структур, щодо впливу на систему масового обслуговування (СМО) учасників ме-

Таблиця 2. Характеристика змісту холдингових мереж ритейлу, особливостей та моделей їх адміністрування та управління

Джерело	Площина адміністрування за змістовим наводненням категорії	Модель адміністрування	Особливості функціонального управління	Переваги ¹			Недоліки ²	
				1	2	3	3	4
Магомедова А.Н. [7]	Мережа, що має керівну компанію, яка не веде власної господарської діяльності, а виконує лише керівні функції мережею об'єднаних об'єктів ритейлу у т.ч. Різного профілю	Система настройкою, що специфічна гнучкими стратегічного зв'язками та зв'язками	Дроблення на окремі управлінські цикли які розділяють на ряд самостійних централізованих операцій, які виконує материнська або керуюча компанія (корпоративне підприємство з мережею), філіал	+	+	+	+	+
Погрібна К.В., Варналій З.С. [10, с. 109]	Сукупність материнської та дочірніх компаній, об'єднаних зв'язками фінансового характеру. Об'єднання корпоративних мереж, що дозволяє консолідувати активи, оптимізувати податкове навантаження бізнесу і підвищити ефективність його управління	«материнська-дочірня компанія - філіал - СМО», що орієнтовані на консолідацію активів, оптимізацію		+	+	+	+	+
Сременко С.В., Поліщук А.А.[5]	Структура, у якій керуюча компанія здатна впливати на прийняття рішень тими юридичними особами, які входять до її складу	податкового навантаження і підвищення ефективності управління СМО		+	+	+	+	+

¹ Переваги: (1) можливість для структурування та організації ефективного стратегічного прогнозування; (2) можливості для формування політики єдиного стратегічного розвитку; (3) ефективне управління фінансовими потоками;

² Недоліки: (1) не можливість оперативного реагування в управлінні фінансовими, товарними та іншими потоками; (2) складність впливу на рівні ризиків і витрат об'єктів мережі; (3) складність швидкості реакції на зміни попиту, ринкової ситуації і конкурентного середовища.

режі. Загальна модельна основа адміністрування мережевих структур є абстрактним представленням особливостей впливу на елементи мережі, як на сукупність об'єктів магазинної торгівлі, що мають СМО (зокрема, обслуговуюче обладнання та персонал, за відповідної організації процесу обслуговування).

Конкретика щодо впливу формується за змістом функціонального управління учасників мережі, що за змістом процесів керування господарською діяльністю є досить специфічним. Особливості процесів функціонального управління учасників мережевих структур ґрунтується на специфіці їх концентрації та рівневого дроблення на окремі управлінські цикли масового обслуговування (планування, організації, контролю), які розділені на ряд централізованих ключових, базових та другорядних операцій (відповідно до світової практики ритейлу [4]), спрямованих на систему масового обслуговування. Відповідно до конкретики такого управління, основні операції — це дії, орієнтовані на загальну мінімізацію ризиків, витрат, організацію ефективного стратегічного прогнозування і оперативного управління потоками ресурсів за запитом споживачів (зокрема спрямовані на: досягнення певних цілей, щодо розвитку; інформування про поточний стан мережі; встановлення, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, опе-

рування платежів та розрахунків). Базові операції — це дії, спрямовані на організацію торгово-технологічних процесів у об'єктах мережі, з метою створення базису з доведення товарів до торговельного залу, їх реалізації у необхідному асортименті з оптимальними затратами праці, часу і при стандартизованому рівні обслуговування. Другорядні операції, це ті дії, що створюють необхідні умови для успішного здійснення продажу товарів і мають підпорядкований торгово-технічний характер. Так, основні операції корегують СМО за запитом споживачів, базові та другорядні корегують експлуатаційні властивості СМО за запитом мережі. Набір окреслених операцій може покращувати експлуатаційні властивості СМО, однак погіршувати здатності системи реагувати на запити споживачів.

Адміністрування мережевого ритейлу та особливості процесів функціонального управління у корпоративних однопрофільних, багатпрофільних або структурах широкого профілю діяльності, згідно з їхнім змістовим наповненням категорії (табл. 1), ґрунтуються на строго центрованих керівних впливах на всі процеси в СМО всередині мережі (які передбачають закріплення функції центру тільки за одним елементом структури, та функціонування мережних СМО як єдиного цілого). В Україні такі структури представляють об'єднан-

Таблиця 3. Формування конкретики функціонального управління мереж ритейлу за змістом процесів управління господарською діяльністю корпоративних мережевих структур, широкого профілю діяльності

Зміст процесів управління	Процеси функціонального управління господарською діяльністю		Централізовані операції											
			Основні ¹				Базові ²			Другорядні ³				
	Специфіка їх концентрації та дроблення на управлінські цикли	Спрямованість процесів	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	5
Єдина система процесів «головне підприємства-мережа філіалів»	Управлінські цикли, концентровані по мережі, дробляться за ключовими, базовими та другорядними операціями	СМО об'єктів мережі	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Єдина система процесів «центр-стратегічні господарські одиниці-філіали»	Управлінські цикли концентровані за стратегічними господарськими одиницями, дробляться за базовими та другорядними операціями	СМО об'єктів мережі стратегічної господарської одиниці	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+
	Управлінські цикли концентровані по мережі дробляться за ключовими операціями		+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Багаторівнева система процесів «материнська компанія - дочірні компанії-стратегічні господарські одиниці-філіали» (холдинг)	Управлінські цикли концентровані за багаторівневою системою мережі за частиною або всіма ключовими операціями	СМО об'єктів мережі стратегічної господарської одиниці	+	+	+/-	+/-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Управлінські цикли концентровані за дочірніми компаніями по базовим операціям		-	-	+/-	+/-	+	+	+	-	-	-	-	-
	Управлінські цикли концентровані за стратегічними господарськими одиницями по другорядним операціям		-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+

¹ Основні операції: (1) досягнення певних цілей, щодо розвитку; (2) інформування про поточний стан мережі; (3) встановлення, зміна, припинення цивільних прав та обов'язків; (4) оперування платежів та розрахунків.

² Базові операції: 1) закупівель та логістики; 2) товарної пропозиції; 3) систем обслуговування покупців (зокрема, робота та поведінка персоналу, при виконанні обов'язків).

³ Другорядні операції (1) вивантажування товару; (2) приймання товарів; (3) зберігання, викладка товарів; (4) ознайомлення покупців з товарами; (5) проведення чеку та вручення покупки та ін.

Джерело: [5; 7; 10].

ня капіталів та діють відповідно до ч. 2. ст. 81 ЦКУ, як юридичні особи публічного та приватного права (за умови, якщо воно складається з декількох осіб) [5].

Відповідно до виділених даних, модель адміністрування таких структур — це система із щільним зв'язком "центр-філіал", необхідна для строго центрованих керівних впливів, що орієнтовані на мінімізацію ризиків, витрат, організацію ефективного стратегічного прогнозування і оперативного управління потоками ресурсів. У такій моделі адміністрування корпоративних мережевих або структур широкого профілю діяльності: 1) центр — транслює керівний вплив; 2) філіал — корегує свою діяльність відповідно до специфіки впливу та звітує перед центром. Основною функціональ-

ності такої модельної основи є розвиненість та сталість зв'язків між центром та елементами мережі (філіалами). Відтак їй властиві ознаки, що сприяють розвитку та підтримки сталості таких зв'язків: 1) жорстка ієрархія управління філіями; 2) розвиненість управлінського апарату; 3) розподіл і закріплення відповідальності на рівні менеджменту; 4) наявність поділу управлінських циклів за операціями; (5) проведення чеку (розрахунок) та вручення покупки.

Слід зазначити, що корпоративні мережеві структури ритейлу, структури широкого профілю діяльності можуть бути елементами холдингових структур (це визначене зокрема Господарського кодексу України та Законом України "Про холдингові компанії в Україні"), при цьому формуються надто довгі ієрархічні

Таблиця 4. Характеристика змісту асоційованих мереж ритейлу, особливостей та моделей їх адміністрування та управління

Джерело	Площина адміністрування за змістовим наводненням категорії	Модель адміністрування	Особливості функціонального управління	Преваги ¹			Недоліки ²			
				1	2	3	1	2	3	4
Магомедова А.Н. [7]	Об'єднання, що не має прямих внутрішніх зв'язків управлінського характеру та може будуватися на різних ознаках, серед яких: кооперативні; добровільні. Це добровільні об'єднання (що є спілками торговців, пов'язаних єдністю постачальників) або кооперативні об'єднання (за інтересами торговців, що перетинаються з інтересами покупців)	Об'єднання локальних систем «смо» без централізації керівного впливу із зв'язком, що ґрунтується на інтересах його учасників	Окремі управлінські цикли розділяють на ряд самостійних централізованих операцій за групами інтересів	+	+	+	+	+	+	+
Голошубова Н.О. та ін [9, с. 27-39]	Об'єднані, на основі укладених угод, незалежні компанії, які здійснюють різну діяльність з виробництва та розподілу. «...»			+	-	+	+	+	+	+

¹ Преваги: (1) істотно підвищує конкурентоспроможність компаній; (2) дозволяє підвищити ринкову вартість учасників мережі; (3) масові закупівлі коштом асоційованих засобів знижують собівартість товарів.

² Недоліки: (1) неможливість оперативного реагування в управлінні фінансовими, товарними та іншими потоками; (2) складність впливу на рівні ризиків і витрат об'єктів мережі; (3) складність швидкої реакції на зміни попиту, ринкової ситуації, конкурентного середовища; (4) неможливість ефективного стратегічного прогнозування.

Таблиця 5. Формування конкретики функціонального управління всередині мереж ритейлу за змістом процесів управління господарською діяльністю асоційованих мереж ритейлу

Зміст процесів управління	Процеси управління господарською діяльністю		Централізовані операції											
			основні ¹				базові ²			другорядні ³				
	специфіка концентрації та дроблення на управлінські цикли	спрямованість процесів	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	5
Асоціація	Управлінські цикли концентровані по мережі за базовою операцією закупівель, логістики (якщо це знижує собівартість товарів, збільшує потік надходження заявок у систему)	Масові закупівлі та логістика через офіси роздрібних торговельних асоціацій за рахунок асоційованих коштів, що належать до «смо» об'єктів мережі. Асоційовані учасники контролюють ці операції	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-
Оптові посередники	Управлінські цикли концентровані по мережі за базовими операціями (тільки для добровільних об'єднань) за умови, що це знижує собівартість товарів, збільшуючи потік надходження заявок у систему	Оптовий посередник розробляє стандарти організації торговельно-технологічних процесів, що впливають на «смо». Асоційовані учасники контролюють ці операції.												
Учасник мережі	Управлінські цикли, що децентралізовані по мережі, дробляться за ключовими, базовими та другорядними операціями	«Смо» об'єктів мережі	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

¹ Основні операції: (1) досягнення певних цілей, щодо розвитку; (2) інформування про поточний стан мережі; (3) встановлення, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків; (4) оперування платежів та розрахунків.

² Базові операції: (1) масові закупівлі та логістика, коштом асоційованих засобів (включаючи формування звітів про загальні закупівлі та детальний аналіз закупівель у розрізі груп товарів); (2) товарної пропозиції (включаючи побудову оптимальної асортиментної структури та мерчандайзинг); (3) систем обслуговування покупців (зокрема, робота та поведінка персоналу, при виконанні обов'язків).

³ Другорядні операції (1) вивантажування товару; (2) приймання товарів; (3) зберігання та викладка товарів; (4) ознайомлення покупців з товарами; (5) проведення чеку, вручення покупки та ін.

Джерело: [7; 9].

Таблиця 6. Характеристика змісту франчайзингових мереж ритейлу, особливостей та моделей їх адміністрування та управління

Джерело	Площина адміністрування за змістовим наводненням категорії	Модель адміністрування	Особливості функціонального управління	Переваги ¹			Недоліки ²	
				1	2	3	1	2
Магомедова А.Н. [7]	Мережі формуються з незалежних підприємств, за умови сплати їх участі в успішній формі бізнесу на основі контрактів	Об'єднання незалежних учасників навколо компанії власника бізнес-моделі ритейлу із централізацією керівного впливу на СМО та зв'язком, що ґрунтується на умовах контрактів	Окремі управлінські цикли, згідно контрактів, розділяють на ряд: самостійні централізовані операції за групами	+	-	+	+	+
Будина Л, Гаврилюк В. [3]	Мережі, що масштабуються та керуються через модель франчайзингу			+	+	+	-	+
Бившева Л.О. [2]	Співробітництво франчайзера, який володіє успішним бізнесом, та франчайзі, який отримує дозвіл на користування схемою бізнесу франчайзера на платних умовах, протягом певного часу			+	-	+	-	+

¹ Переваги: (1) можливість для франчайзи підвищити конкурентоспроможність, а для франчайзера розширити свої масштаби, брендovu привабливість; (2) підвищення ринкової вартості учасників мережі; (3) участь у централізованих закупівлях.

² Недоліки: (1) складність впливу на рівні ризиків і витрат об'єктів мережі; (2) здатність франчайзера сформувати ефективну централізацію впливу.

структури, що збільшують обсяг та ускладнюють канали транслявання керівного впливу, погіршуючи здатність СМО реагувати на запити споживачів.

Відтак для загальної координації функціонування СМО мережеских структур можуть формуватися керуючі компанії (це простежується за дослідженнями [1]).

Відповідно до змістового наповнення категорії (табл. 2), модель адміністрування мережевого ритейлу трансформується у систему із настройкою, яка специфічна гнучкими зв'язками стратегічного та фінансового характеру у середовищі "материнська-дочірня компанія" (зв'язки орієнтовані на процедури консолідації).

Таку модельну настройку доповнює основна модельна основа із щільним зв'язком "центр (дочірня компанія) — філіал — СМО". Закономірно, щодо процесів функціонального управління строга центрованість управлінських впливів на СМО буде діяти тільки між дочірніми компаніями та її філіалам. Між керуючою та дочірню компанією, управлінський вплив на СМО транслюється у межах, визначених у законодавстві.

Окреслені моделі адміністрування впливають на базові риси, щодо процесів функціонального управління учасників мережі, конкретика яких формується за змістом процесів керування СМО, що виділені за даними таблиці 3.

Особливістю функціонального управління є єдиний формат експлуатаційних властивостей однорідних мережеских систем, які обслуговують вимоги покупців, що надходять у неї.

Формат експлуатаційних властивостей забезпечується через єдність процесів: "центр-стратегічні господарські одиниці — філіали — СМО"; "головне підприємство — мережа філіалів — СМО". Формат реагування СМО за запитами споживачів забезпечується через єдність багаторівневої системи процесів "материнська компанія — дочірні компанії — стратегічні господарські"

Процеси адміністрування та процеси функціонального управління у асоційованих (добровільних, кооперативних) мережах ритейлу, згідно з їх змістовим наповненням (табл. 4), ґрунтуються на безцентрованих управлінських впливах на СМО.

Водночас модель адміністрування передбачає відсутність єдиного центру транслявання процедур, цілей, завдань, правил для сукупності однотипних або різнотипних бізнес-одиниць, що здійснюють роздрібну торгівлю та обслуговування заявок у мережі у яку вони об'єднані під єдиним брендом. В Україні особливості адміністрування добровільних, кооперативних мереж формуються згідно ст. 120 ГКУ.

Відповідно модель адміністрування таких структур орієнтована на "об'єднання локальних систем" без централізації впливу на СМО, зі зв'язком, що ґрунтується на інтересах його учасників, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та ринкової вартості, коштом зниження собівартості товарів, що пропонуються у системах.

Хоча такий формат може потребувати попередньої згоди Антимонопольного комітету України.

Він специфічний тим, що основний керівний вплив на СМО об'єктів магазинної торгівлі де-

Таблиця 7. Формування конкретики функціонального управління всередині мереж ритейлу за змістом процесів управління господарською діяльністю франчайзингових мереж ритейлу

Зміст процесів управління	Процеси управління господарською діяльністю		Централізовані операції													
	специфіка концентрації та дроблення на управлінські цикли	спрямованість процесів в залежності від умов контракту	основні ¹					базові ²			другорядні ³					
			1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	5	
Франчайзер / франчайзі	Управлінські цикли концентровані по мережі за базовими операціями у СМО, які приймає на себе франчайзер	Франчайзі зобов'язується купувати продукцію тільки у свого франчайзера, не застосовується уніфікація систем обслуговування	-/+	-/+	-/+	-/+	-/+	+/-	+/-	-/+	-/+	-/+	-/+	-/+	-/+	
		Франчайзі зобов'язується стандартизувати та уніфікувати всі базові та другорядні операції (за описами) у системі масового обслуговування	+/+	-/+	-/+	-/+	-/+	+/-	+/-	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+
		Франчайзі отримують інші послуги з організації та розвитку системи масового обслуговування (зворотний франчайзинг)	+/+	-/+	+/-	+	+/-	+/-	+/-	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+

¹ Основні операції: (1) визначення місце розташування учасників мережі; (2) інформування про поточний стан мережі; (3) встановлення, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків; (4) оперування платежів та розрахунків; (5) інші операції, відповідно до контрактних відносин.

² Базові операції: 1) закупівель та логістики; 2) товарної пропозиції та дизайну торгового залу; 3) систем обслуговування покупців.

³ Другорядні операції (1) вивантажування товару; (2) приймання товарів; (3) зберігання, викладка товарів; (4) ознайомлення покупців з товарами; (5) проведення чеку та вручення покупки та ін.

Джерело: [2; 3; 7].

централізований. Відтак він транслюється через локальні системи менеджменту (які коригують СМО за запитами споживачів та експлуатаційними властивостями).

Водночас асоційоване об'єднання транслює лише обмежений керівний вплив на ці системи, коригуючи СМО за запитами споживачів, однак лише за умови, що він у межах господарських потреб учасників мережі.

Крім того, у добровільних об'єднаннях гуртовий посередник розробляє стандарти організації торгово-технологічних процесів, обмежено впливаючи на експлуатаційні властивості системи масового обслуговування [9, с. 46].

Основною функціональністю такої модельної основи є наявність таких зв'язків між елементами мережі, що враховують специфічні інтереси всіх її учасників (або асоційованими членами), щодо масових закупівель та товарної пропозиції.

Відповідно конкретика функціонального управління формується переважно за змістом процесів керування СМО учасників мережі, хоча управлінські цикли концентровані мережею за базовими операціями закупівель, логістики та товарної пропозиції (табл. 5), за умо-

ви, що це знижує собівартість товарів, збільшуючи потік надходження заявок у систему.

Специфічним є те, що концентрація адміністрування наявна виключно за масовими закупівлями та логістикою, що керуються через централізовані офіси роздрібних торговельних [1]. Умовою концентрації її здатність знизити собівартість товарів.

Адміністрування ритейлу у франчайзингових мережах та особливості процесів функціонального управління згідно з їх змістовим наповненням (табл. 6), ґрунтуються на керівних впливах франчайзера на процеси масового обслуговування її учасників. Модель адміністрування вирізняє наявність єдиного центру керування СМО, що формується компанією-власником певної бізнес-моделі ритейлу, яка має власний бренд. Хоча у вітчизняному законодавстві відсутній термін "франчайзинг", а договір франчайзингу ототожнюється з договором комерційної концесії, модельна основа адміністрування таких структур орієнтована на "об'єднання франчайзер — франчайзі мережі" з обмеженою контрактами централізацією впливу на СМО та зв'язком, що формується за умови сплати участі в бізнесі у вигляді долі від

прибутку, щомісячної плати або в іншій формі [1].

Відповідно до вищенаведеного, зв'язки незалежних учасників та компанії власника бізнес-моделі ритейлу нормативно регулюються ЦКУ, ГКУ та формуються на контактній основі (як комерційна концесія). Відтак основною функціональністю такої модельної основи є наявна у франчайзера здатність сформувати ефективну централізацію впливу на СМО, у межах масштабування її експлуатаційних властивостей та корегування за запитами споживачів розвитку бренду мережі, кожен учасник якою має чітко додержуватися єдиних методів, технологій, інструментів, щодо базових операцій, які визначають характеристики їх СМО. Водночас франчайзи за контрактом доступні різні методи, технології та інструменти франчайзера, що визначають конкретику функціонального управління та формують зміст його процесів (щодо керування масовим обслуговуванням учасників мережі), що проілюстровано за даними табл. 7.

Так, конкретику функціонального управління, а саме зміст процесів управління масовим обслуговуванням (щодо їх коригування за запитами споживачів та експлуатаційними властивостями) для франчайзера визначає те, чи прийняті:

— франчайзі обов'язки — купувати продукцію тільки у свого франчайзера; стандартизувати та уніфікувати всі базові операції;

— франчайзер обов'язки — надавати послуги з організації та розвитку бізнесу франчайзи.

Специфічним є те, що концентрація за ключовими, базовими та другорядними операціями визначається особливостями контрактних взаємин франчайзера та франчайзі у мережі, що визначають різний формат функціонального управління для систем масового обслуговування.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

У мережі ритейлу управління є дворівневим, оскільки у ній формуються моделі адміністрування та моделі функціонального управління. Водночас модель адміністрування формує певний ступень однорідності щодо процесів масового обслуговування учасників мережі. Відповідно до особливостей та моделей адміністрування та управління мережевого ритейлу констатовано, що вони специфічні за прагненням

до поступового поглиблення одноманітності процесів масового обслуговування, коштом їх уніфікації, особливо, у площині формування зони запитів покупців у мережі (через концентрацію базових операцій, щодо закупівель, логістики, товарної пропозиції). Фактично для мережевого ритейлу важливо сформувати максимально одноманітну та уніфіковану структуру з єдиними характеристиками надходження заявок у систему та процесу їх обслуговування.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Результати дослідження можуть бути використані для моделювання систем управління мережевого ритейлу, який доцільно деталізувати за напрямками продовольчим та непродуктовим.

Література:

1. Барібіна Я.О. Економічна доцільність функціонування сучасних торговельних мереж [Електронний ресурс] / Я.О. Барібіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. — 2014. — № 5. — С. 122—127. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_5_21

2. Бившева Л.О. Франчайзинг як ефективна форма розвитку інноваційного підприємництва в Україні / Л.О. Бившева, О.О. Кондратенко, А.О. Лисенко // Економічний вісник Донбасу. — 2018. — № 3. — С. 136—140.

3. Будина Л. Продуктові мережі активізувалися в сфері франчайзингу. Такою способ розвитку для невеликих мереж — можливість протистояти більш крупним конкурентам // Л. Будина, В. Гаврилюк. URL: <https://retailers.ua/news/management/7937-produktovyie-seti-aktivizirovalis-v-sfere-franchayzinga-takoy-sposob-razvitiya---sposob-nebolshih-setey-protivostoyat-bolee-krupnyim-konkurentam>

4. Войнаренко М.П. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах / М.П. Войнаренко, О.М. Костюк // ECONOMICS: time realities. 2013. — № 4 (9). — С. 49—51.

5. Єременко Є.В. Щодо сутності поняття "Холдингова компанія" / Є.В. Єременко, А.А. Поліщук // Юридичний науковий електронний журнал. 2020. — № 7. — С. 169—172. URL.: http://www.lsej.org.ua/7_2020/44.pdf

6. Колосов Р. Корпоративне підприємство: поняття, ознаки та місце серед інших юридичних осіб // Господарське право і процес. 2017. — № 9. — С. 72—76.

7. Магомедова А.Н. Сетевой ритейл: сущность и особенности управления / А.Н. Магомедова // Гуманитарные, социально-экономи-

ческие и общественные науки. 2014. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/setevoy-riteyl-suschnost-i-osobennosti-upravleniya/viewer>

8. Мельник І.М. Сучасні тенденції розвитку корпоративних торговельних мереж в Україні / І.М. Мельник, О.О. Боднар. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/15_2013/7.pdf

9. Підприємницькі мережі в торгівлі: монографія / [Н.О. Голошубова, О.О. Кавун, В.М. Торопков та ін.]; за заг. ред. Н.О. Голошубової. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. — 344 с.

10. Погрібна К.В. Холдингова структура об'єднання підприємств / К.В. Погрібна, З.С. Варналій // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. — № 4 (167). — С. 108—113.

11. Тимофеева О.В. Развитие украинских торговельных сетей на современном этапе / О.В. Тимофеева // Экономика і регіон. — 2007. — № 2 (13). — С. 68—72.

12. Karthik A. (2016) Effective Queue Management System in a Supermarket. researchgate. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/301326347_Effective_Queue_Management_System_in_a_Supermarket

References:

1. Barybina, Ya.O. (2014), "Economic feasibility of modern trade networks", *Naukovyj visnyk Poltav'skoho universytetu ekonomiky i torhivli*. Ser. : Ekonomichni nauky, vol. 5, pp. 122-127, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_5_21 (Accessed 23 March 2021).

2. Byvsheva, L.O. Kondratenko, O.O. and Lysenko, A.O. (2018), "Franchising as an effective form of development of innovative entrepreneurship in Ukraine", *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, vol. 3, pp. 136—140.

3. Budyna L. and Havryliuk, V. (2018), "Product chains have become more active in the field of franchising. This way of development for small networks is an opportunity to withstand larger competitors", available at: <https://retailers.ua/news/menedjment/7937-produktovyie-seti-aktivizirovalis-v-sfere-franchayzinga-takoy-sposob-razvitiya---sposob-nebolshih-setey-protivostoyat-bolee-krupnyim-konkurentam> (Accessed 23 March 2021).

4. Vojnarenko, M.P. and Kostiuk, O.M. (2013), "The essence and principles of business administration in enterprises", *ECONOMICS: time realities*, vol. 4 (9), pp. 49—51.

5. Yeremenko, Ye.V. and Polischuk, A.A. (2020), "On the essence of the concept of "Holding Company"", *Yurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal*, vol. 7, pp. 169—172, available at: http://www.lsej.org.ua/7_2020/44.pdf (Accessed 23 March 2021).

www.lsej.org.ua/7_2020/44.pdf (Accessed 23 March 2021).

6. Kolosov, R. (2017), "Corporate enterprise: the concept, characteristics and place among other legal axes", *Hospodarske pravo i protses*, vol. 9, pp. 72—76.

7. Mahomedova, A.N. (2014), "Network retail: the essence and features of management", *Humanytarnye, sotsyal'no-ekonomicheskiye y obshchestvennyye nauky*, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/setevoy-riteyl-suschnost-i-osobennosti-upravleniya/viewer> (Accessed 23 March 2021).

8. Mel'nyk, I.M. and Bodnar, O.O. (2013), "Current trends in the development of corporate retail chains in Ukraine", available at: http://journals-lute.lviv.ua/journal/15_2013/7.pdf (Accessed 23 March 2021).

9. Holoshubova, N.O. Kavun, O.O. and Toropkov, V.M. (2014), *Pidpriemnyts'ki merezhi v torhivli [Business networks in trade]*, Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

10. Pohribna, K.V. and Varnalij, Z.S. (2015), "Holding structure of the association of enterprises", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 4 (167), pp. 108—113.

11. Tymofeieva, O. V. (2007), "Development of Ukrainian trade networks at the present stage", *Ekonomika i rehion*, vol. 2 (13), pp. 68—72.

12. Karthik, A. (2016), "Effective Queue Management System in a Supermarket. researchgate", available at: https://www.researchgate.net/pubilcation/301326347_Effective_Queue_Management_System_in_a_Supermarket (Accessed 23 March 2021).

Стаття надійшла до редакції 06.04.2021 р.

www.economy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

Ефективна ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73