

СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

АНОТАЦІЯ. Метою статті є висвітлення унікального набору інструментів внутрішнього маркетингу, який притаманний лише компаніям роздрібної торгівлі. Аналіз результатів практики внутрішнього маркетингу ключових гравців ринку. Інтегрування виявлених напрямків роботи в систему внутрішнього маркетингу на ринку рітейлу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: внутрішній маркетинг, маркетинговий інструментарій, система внутрішнього маркетингу, роздрібний ринок.

АННОТАЦИЯ. Целью статьи является обзор уникального набора инструментов внутреннего маркетинга, который присущ только компаниям розничной торговли. Анализ результатов практики внутреннего маркетинга ключевых игроков рынка. Интеграция обозначенных направлений работы в систему внутреннего маркетинга на рынке ритейла.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: внутренний маркетинг, маркетинговый инструментарий, система внутреннего маркетинга, розничный рынок.

ANNOTATION: The purpose of the article is an overview of the unique set of tools of internal marketing, which is unique to retailers. Analysis the practice of internal marketing of key players of the market. Synthesis of the designated part of work in the system of internal marketing in the retail market.

KEYWORDS: internal marketing, marketing tools, internal marketing system, retail market.

Актуальність проблеми. Ключовим фактором успіху у сфері роздрібної торгівлі — є персонал, що виступає як основа довгострокових стосунків як із клієнтами, так і з партнерами. Так, за результатами досліджень GFK, при виборі конкретного магазину рівень сервісу є більш важливим для покупців ніж програми лояльності, знижки та наявність власних торгових марок [1]. У свою чергу, компанія TradeMaster складає рейтинг «Retail-in-Ukraine-2011» на основі оцінки постачальниками професійності підходу до співпраці фахівців роздрібних мереж [2]. Також, останнім часом питання ефективної роботи персоналу не залишаються поза увагою на практичних конференціях, організаторами та учасни-

ками яких виступають компанії-рітейлери («Private Label 2010», «Logistics Innovation Forum 2011» та ін.).

Водночас, незважаючи на підвищений інтерес бізнес-спільноти до людського фактору роботи підприємств, управління ним розглядається переважно з позицій департаменту управління кадрами. У цьому випадку майже повністю нівелюється факт кардинальної зміни в корпоративних та маркетингових стратегіях рітейлерів унаслідок кризових явищ. Натомість, сьогодні, виникає особлива потреба організації в залученні та розвитку кращих працівників, пошуку нових можливостей у напрямку максимального дотику їх потенціалу із стратегічно важливою роботою на підприємстві. Таким чином, актуальним завданням є побудова та застосування системи внутрішнього маркетингу, яка б пов'язувала бачення майбутнього розвитку компанії із операційними діями її персоналу.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Практичні питання стимулюють появу робочих гіпотез та подальшу розробку концепцій у наукових працях. Перші спроби виявити складові елементи системи представлені британськими вченими С. Форман та А. Мані в 1995 р. За результатами перехресного опитування відділів маркетингу та управління персоналом було виявлено 3 головні напрямки дії внутрішнього маркетингу: розвиток, винагорода та візія [3, с. 763]. Надалі різні вчені проводили емпіричні дослідження з метою вивчення впливу внутрішнього маркетингу на якість послуг, організаційну прихильність, організаційну компетентність та ефективність бізнесу [4, с. 602].

Серед інших праць особливої уваги потребує дослідження Дж. Панігіракіс та П. Теодорідіс щодо взаємозв'язку внутрішнього маркетингу із ефективною діяльністю компанії на прикладі ринку рітейлу. В ході роботи вчені виявили п'ять найвагоміших складових внутрішнього маркетингу (орієнтація на внутрішнього клієнта, формальна взаємодія, відгук, внутрішні процедури та політики, система винагороди), які мають вплив на фінансові та ринкові показники організації [4, с. 618]. Водночас, ці результати значно різняться від висновків інших грецьких учених щодо передумов виникнення внутрішнього маркетингу на прикладі готельного бізнесу. За дослідженнями С. Гунаріс, система внутрішнього маркетингу набуває вигляду через розширення прав та повноважень, колективного управління та формалізації зв'язку [5, с. 410]. Таким чином, вищезгадана система набуває унікальності саме в розрізі певної галузі.

Постановка завдання. Стаття має на меті дослідження інструментів внутрішнього маркетингу на підприємствах в галузі роздрібно-ї торгівлі продуктами харчування. Ключовим питанням є вияв-

лення та аналіз існуючого комплексу дій та методик, який на сьогодні є характерним для даного ринку. Визначення функціональних взаємозв'язків між системою внутрішнього маркетингу та ринковою діяльністю рітейлерів. Порівняння авторських теоретичних розробок із реаліями практики та визначення майбутніх напрямків роботи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система внутрішнього маркетингу спрямована на пропозицію кожного наступного виду діяльності контактному персоналу — внутрішнього продукту — задля досягнення стратегічних цілей підприємства. Під системою ми розуміємо множину взаємопов'язаних елементів внутрішнього маркетингу, які набувають реалізації через певні інструменти та є спрямованими на формування конкретного ставлення до роботи серед працівників [6, с. 323]. У ході попередньої роботи автором було описано ключові аспекти теорії внутрішнього маркетингу, які надалі можуть бути укладені в єдину систему:

- ✓ внутрішній маркетинг, як засіб реалізації стратегії;
- ✓ внутрішній маркетинг, як фактор впливу на якість обслуговування;
- ✓ орієнтація персоналу до дії в рамках концепції внутрішнього маркетингу;
- ✓ ринкові процеси всередині організації;
- ✓ внутрішній маркетинг, як основа для міжфункціональної взаємодії;
- ✓ внутрішній маркетинг як інструмент управління інноваціями та зниження опору щодо змін.

Проведене експертне опитування виявило, які з елементів сьогодні є притаманними для підприємств роздрібною торгівлі (табл. 1). Таким чином, можна зазначити, що всі із гіпотетично можливих елементів внутрішнього маркетингу є наявними на практиці та мають реальне використання.

Таблиця 1

**НАЯВНІСТЬ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ
НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ
ПРОДУКТАМИ ХАРЧУВАННЯ, %**

№	Питання на виявлення елементу	Частка позитивних відповідей, %
1	Чи стимулює Ви розуміння Вашої корпоративної стратегії її безпосередніми виконавцями (персоналом в торговій залі)?	17
2	Чи має робота в компанії унікальні стандарти, які розроблені саме для Вашої компанії?	91

№	Питання на виявлення елементу	Частка позитивних відповідей, %
3	Чи оцінюєте Ви виконану роботу згідно із вищезазначеними стандартами та відповідно до потреб персоналу?	74
4	Чи проводити Ви сегментацію працівників за їх потребами та відношенням до роботи?	13
5	Чи маєте Ви налагоджену систему внутрішніх комунікацій?	65
6	Чи використовуєте Ви навчання, як інструмент управління змінами?	74

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування¹.

На жаль, базисом для існування більшості із досліджуваних елементів є кадрова політика замість системи внутрішнього маркетингу. Показовими в цьому випадку, є перше та четверте питання, частка відповідей на які є значно меншою за інші. Природа цих елементів є суто маркетинговою, а вони самі не мають аналогів в інструментарії управління людськими ресурсами. Цікаво, що більшість респондентів — працівників кадрового відділу чи HR-департаменту одразу не розуміли вищезазначені питання (№ 1, 4) та для надання впевненої відповіді потребували додаткової інформації. Таким чином можна зазначити, що система внутрішнього маркетингу сьогодні знаходиться лише в процесі становлення. Розглянемо практичний аспект системи більш детально.

1) Внутрішній маркетинг як реалізація корпоративної стратегії.

Унаслідок кризових явищ у 2008—2009 рр. більшість ритейлерів вимушені були призупинити темпи реалізації заявленої ринкової стратегії («Амстор», «Вопак», «АШАН», «Фуршет») та зайнялись укріпленням позицій («Велика Кишеня»). Зміни в стратегіях відбувались як кардинально (Евротек), так і поступово («Омега»). Водночас, як тільки ситуація стабілізувалась, компанії знову почали планувати експансію — «Еко-маркет» (13—15 об'єктів у 2011 р.), «Брусниця» (78 магазинів у 2011 р.), «Billa-Україна» (поетапний план відкриття 48 магазинів до 2016 р.). Цікавим є кейс «АТБ-маркет», де реалізація стратегії розвитку не зупинялась під час кризи (у 2007 — 217 дискаунтерів, у 2008 — 292, у 2009 — 372) та була підтримана виконанням операційних завдань.

¹ Опитано 23 експерти в усній телефонній розмові. Критерії відбору експертів:

1) досвід роботи на ринку роздрібної торгівлі більше 3-х років; 2) працює на позиції не нижче керівника відділу управління персоналом/маркетингу.

Всі ці та інші динамічні зміни в корпоративних стратегіях одночасно вимагають прийняття обґрунтованих рішень та їх бездоганного виконання, в той час як традиційні методи стимулювання є недовірними, а почасти і фінансово недоступними. З метою посилення лояльності персоналу та спрямування його дій у вірному напрямку, рітейлери використовують наступний інструментарій.

✓ *Керівники як бренди.* Бажана стратегія досягає успішної реалізації лише через керівників внаслідок грамотного делегування повноважень. У свою чергу, персонал може не приймати на себе відповідальність, якщо не довіряє своєму лідеру. Як наслідок, до управління під час кризи залучались відомі менеджери, переважно з іноземним досвідом роботи («Метро Україна» — Жак Булен, «Караван» — Самсон Мачкалян). По аналогії із селебрітіс-маркетинг, ці персони виступають брендом для менеджменту, запорукою успіху в бізнесі і значно підвищують лояльність персоналу до дій управлінської ланки. Цікаво, що брендом може бути як новий, так і попередній керівник.

✓ *Стратегічні цілі в рамках місії.* Коли компанія змінює напрямки розвитку, працівники мають побачити її кінцеву ціль. Головним інструментом у цьому випадку стає місія як стабільний корпоративний символ компанії. В період кризи, наприклад, «Велика Кишеня» не змогла виконати більшість планів свого розвитку (2008 — 70 %, 2009 — 10 % від кількості запланованих нових магазинів). Водночас, компанія зосередила зусилля та впровадила власну логістичну систему, в першу чергу, з метою зниження трудовитрат. Робота працівників по даному проекту була успішною лише завдяки їх орієнтації на місію, адже наприкінці 2009 р. «Велика Кишеня» була заявлена майже банкрутом. Аналогічна ситуація склалась у мережах «Фуршет», «Амстор», «Пакко», коли в процесі зростання компаній були висунуті передчасні оголошення про ліквідацію з боку органів державної влади. Таким чином, правильно сформована місія є головним інструментом підтримки в процесі реалізації стратегії.

2) Внутрішні стандарти задоволення клієнта.

Робота як продукт має певні характеристики — стандарти виконання. В рамках програми внутрішнього маркетингу, персонал отримує пропозицію у вигляді конкретних стандартів дії та взаємодії. Стандарти можуть бути як формальними (КРІ в «Сільпо», «Фора», «Бумі») так і неформальними (корпоративна культура в «Ашан», «Метро»). Водночас, існують певні аспекти, які дозволяють створювати прихильність до роботи саме через її стандарти.

✓ *Диференціація за принципами роботи.* По аналогії із товарної диференціацією, компанія може впровадити унікальні стан-

дарті взаємодії з клієнтом для створення неповторного сервісу. Однак ключовим для внутрішнього маркетингу є питання, що саме вимагає компанія від працівників, на що вона спрямовує їх дії задля досягнення заявленого рівня обслуговування. Так, відповідно до заявлених принципів роботи, працівники в мережі «Велика Кишеня» мають дарувати позитивні емоції та допомагати людям, в «Еко-маркет» — бути орієнтованими на покупця і проявляти хазяйновитість, а в мережі «Ашан» — дотримуватись зобов'язань та гарантувати прозорість дій. Зауважимо, що для позиціонування компанії на ринку за принципами роботи, необхідно, в першу чергу, обґрунтувати персоналу їх доцільність та досягти високого рівня прийняття.

✓ *Пріоритетність принципів роботи внутрішнього маркетингу.* Рітейлери постійно наголошують на пропозиції покупцям лише якісних та свіжих товарів («АТБ», «Велика Кишеня», «Еко-маркет», «Амстор» тощо), ключовим показником яких часто є термін придатності. Водночас, у галузі відомі випадки, коли персонал оновлює дати на цінниках (м'ясо, сир, кулінарія) під страхом невиконання плану продажу товарів. Задля попередження таких дій, внутрішній маркетинг використовує систему стандартів, де кількісні показники підкріплюються принципами щодо якісного та сумлінного виконання роботи («Амстор» — чесність та порядність, «Ашан» — чесність, «Велика Кишеня» — бути еталоном).

✓ *Стандарти роботи як бар'єр до утримання кращих працівників.* Виконуючи роботу за стандартами конкретної компанії, працівники набувають вузької спеціалізації. Надалі, при зміні місця роботи, працівник має бути готовий до прийняття інших стандартів. Компанії встановлюють такі бар'єри, як обов'язкове навчання в корпоративному центрі, знання корпоративних стандартів тощо.

3) Система стимулювання персоналу до дії.

Інструментарій стимулювання персоналу сьогодні беззаперечно знаходиться в юрисдикції департаменту управління персоналом (за результатами проведеного опитування¹). Водночас, експерти підтвердили тісний зв'язок із відділом маркетингу при розробці певних заходів.

✓ *Нематеріальні складові програми мотивації.* За результатами дослідження мережі «Велика Кишеня» (2008—2009 рр.), працівники більш за все цінують гарні відносини в колективі (69,3 %), на другому місці, зручний графік роботи (62,7 %) і, лише по-третє, заробітна плата (55,5 %) [7]. Рітейлери приймають до уваги важливість нематеріальних стимулів для персоналу та відповідно пропонують: «плаваючі» вихідні, графік два дні через

два, дошки пошани, привітання з днем народження, звернення до колективу представників топ-менеджменту тощо.

✓ *Корпоративні змагання як заходи підвищення залученості.* Особливу популярність у галузі набувають змагання для спеціалістів — «Кращий касир» («Велика Кишеня», «Метро Україна»), «Кращий працівник» («Метро Україна») «Кращий продавець» («Амстор»), «Кращий по професії» («Брусниця»). Головною метою цих конкурсів є оцінка рівня спеціалістів у компанії, стимулювання до підвищення рівня їх професіоналізму та якості обслуговування клієнтів. Усі програми знаходяться у одному ланцюгу із публічним визнанням — фінал конкурсу проходить на рівні мережі, інформація про переможців відображається в пресі. На рівні галузі, конкурс «Касир року» одноразово проводила компанія «ProRetail» у 2008 р. Сьогодні компанії починають впроваджувати додаткові конкурсні заходи з метою формування командного духу — «Кращий супермаркет» («Обжора», «Амстор»).

✓ *Стимулювання майбутніх працівників.* Внутрішній маркетинг спрямовує дії працівників на виконання ключових потреб компанії. У свою чергу, подання резюме в компанію, відвідування виставки вакансій чи аплікація кандидатів на стажування теж значно посилює позиції компанії на ринку. Залучення кращих працівників є особливо важливим для ритейлу, де середній показник плинності персоналу складає від 30 до 80 % відповідно на вищій та нижній ланці. Задля привернення уваги молодих спеціалістів, компанії використовують наступний інструментарій: ярмарки вакансій («АТБ», «Обжора», «Фоззі», «Амстор», «Омега»), співробітництво з навчальними закладами («АТБ»), пропозиція стажування. В останніх випадках головною метою внутрішнього маркетингу є розширення перспектив рекрутингу для HR-відділу.

4) Ринкові процеси всередині організації.

Кадрова служба в компаніях роздрібної торгівлі розподіляє персонал на категорії з метою градації заробітних плат, кваліфікації чи посадових обов'язків персоналу. Водночас, фахівці зауважують, що вони неофіційно виділяють тих працівників, хто бажає зростати чи більш старанно відноситься до роботи. Більш детальний аналіз виявив градацію працівників ритейлу в рамках внутрішнього маркетингу за наступними критеріями:

— за можливістю контакту із клієнтом: основний персонал/ контактний персонал («АТБ»);

— за факторами мотивації: категорії «спеціаліст» та «люмпен» (70 % працюючих), головні фактори мотивації — гроші, стабільність, атмосфера/ категорії «імідж» та «професіонал», високий

рівень самомотивації, мають потенційну перевагу для кар'єрного зростання («Еко-маркет»);

— за досвідом роботи в компанії: починають кар'єру / досвідчені спеціалісти («Сільпо»).

5) Внутрішній маркетинг, як основа для міжфункціональної взаємодії.

Відповідно до організаційної структури, аудит комунікацій компаній-рітейлерів може бути розділений за цільовою аудиторією на дві частини:

✓ *Внутрішні комунікації для торгового персоналу.* За результатами аудиту торгових площадок (супер-, гіпермаркетів), були виявлені 3 головні напрямки комунікації із торговим персоналом безпосередньо на робочому місці (табл. 2).

Таблиця 2

ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛУ²

	Ашан	Бі-маркет	Велика Кишеня	Карван	Мегамаркет	Сільпо	Фурушет	Еко-маркет
Стійка адміністратора	✓		✓	✓			✓	
Об'яви з пропозицією роботи		✓	✓	✓		✓		
Дошка пошани						✓		

Доцільно зазначити, що переважна кількість рітейлерів нівелює зв'язок із персоналом саме під час його роботи — жодна з розглянутих компаній не представляє всі три аспекти одночасно, а подекуди і жодного. Сьогодні набуває популярності розташування місця адміністратора при вході в торгову залу, але пріоритетним завданням для нього є вирішення питань клієнтів. У свою чергу, оголошення про відкриті вакансії не завжди знаходяться в межах торгової зали та часто випадають з поля зору потенційних кандидатів (на стійці адміністратора, біля куточку споживача, тощо). Як було зазначено раніше, більшість компаній визначають кращих працівників, але, на жаль, ці результати приховуються від широкої аудиторії. Так, дошка пошани представлена для огляду клієнтами лише в одній мережі і, що цікаво, не в кожному магазині, що значно знижує ефект визнання від проведених заходів.

✓ *Комунікації внутрішнього маркетингу для персоналу компанії.* Компанії роздрібної торгівлі мають централізовану оргструктуру-

² Аудит торгових площадок м. Києва, кількістю від 1 до 5 площадок для кожної компанії. Вид комунікації вважається наявним, якщо він присутній у 50 % оглянутих торгових площадок.

ру: головний офіс та торговельні площадки, логістичні центри, виробничі підрозділи тощо. Налагоджений зв'язок між керівництвом та працівниками, незалежно від їх місця праці, є обов'язковою частиною для корпоративної культури. Система внутрішніх маркетингових комунікацій включає висхідні, нисхідні та однорівнені. Так, цікавим прикладом може бути компанія «АТБ» (рис. 1).

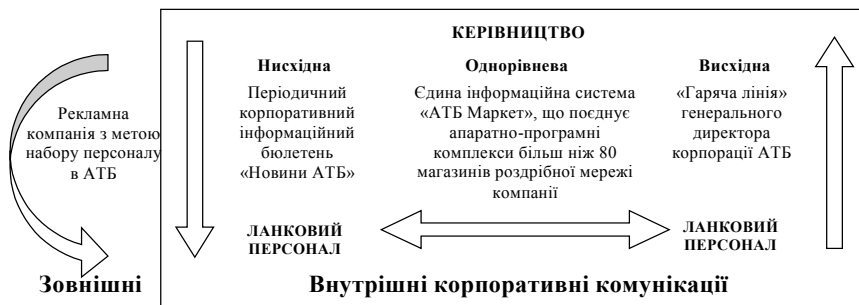


Рис. 1. Система комунікацій внутрішнього маркетингу «АТБ»

Загалом до основних загальноінформативних каналів внутрішніх комунікацій у ритейлі відносяться:

- внутрішня електронна мережа Intranet/ інформаційна система;
- корпоративна преса (журнал «Наш Край», газета «Таврія-В», бюлетень «АТБ»);
- скринька довіри;
- гаряча лінія;
- анкета здобувача на офіційному сайті;
- інформаційний стенд.

6) Внутрішній маркетинг як інструмент управління інноваціями та зниження опору щодо змін.

Останнім аспектом внутрішнього маркетингу є адаптація персоналу до корпоративних вимог роботи в мережі. Оскільки більшість компаній готові прийняти на роботу персонал торговельної зали без досвіду роботи (наприклад, «Велика Кишеня», «Фуршет», «Амстор») та майже всі наголошують на перспективі кар'єрного росту, то компанії мають володіти відповідною навчальною базою. Доцільно зауважити, що чим більше компанія — тим менше вона використовує аутсорсинг викладачів та залучає зовнішні компанії для проведення тренінгів.

У табл. 3 представлено характеристики корпоративних навчальних центрів «АТБ», «Сільпо» та «Обжора». Незважаючи на різні цілі при створенні відповідних бізнес-підрозділів, вони мають майже однакові напрямки роботи: навчання з нуля та підвищення кваліфікації.

Таблиця 3

ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ

Компанія	Бізнес-підрозділ	Дата заснування	Кількість людей, що навчаються	Мета	Напрямки навчання
«АТБ»	Навчальний центр «АТБ» у Дніпропетровську	2003 р.	1500—2000 працівників щорічно	Формування компетенцій працівника для ефективної праці в мережі «АТБ-маркет»	✓ професійне навчання майбутніх працівників мережі; ✓ підвищення кваліфікації існуючих працівників; ✓ програми розвитку для працівників внутрішнього кадрового резерву
«Сільпо»	Департамент навчання та розвитку персоналу	2004 р.	~ 300 працівників щомісяця.	Створити комплексну систему навчання, яка допоможе підтримати стандарти, технології бізнесу, підвищить якість результатів роботи та рівень обслуговування наших клієнтів	✓ початкове навчання нових співробітників; ✓ підвищення кваліфікації існуючих працівників при переводі на нову посаду; ✓ корекція існуючих працівників за результатами оцінки
«Обжора»	Внутрішній навчальний центр	2010 р.	—	Навчання та розвиток внутрішнього кадрового резерву.	✓ навчання співробітників головного офісу (індивідуальні плани навчання); ✓ навчання працівників супермаркетів (загальні програми спрямовані на професійне навчання, впровадження внутрішніх стандартів обслуговування, програми клієнтоорієнтованості)

У свою чергу, якщо компанія вдається до послуг спеціалістів ззовні, то найбільшою популярністю користуються наступні напрямки:

- управління людськими ресурсами;
- ІТ-технології, впровадження новинок автоматизації виробництва;
- мерчандайзинг, асортиментна політика;
- бухгалтерські курси;
- управлінські навички.

Висновки. Проаналізована в роботі система представляє типовий набір інструментів внутрішнього маркетингу, який на сьогодні є притаманним для ритейлу. Інструментарій внутрішнього маркетингу поєднує маркетингові заходи із організаційним апаратом управління персоналом, тому розробка та застосування відповідних прийомів потребує уваги кількох департаментів у компанії.

Хоча, більшість компаній роздрібної торгівлі активно використовують певні техніки, лише окремі ритейлери можуть представити практику по всім напрямкам одночасно. Водночас, усі вищезазначені елементи комплексно охоплюють різні аспекти роботи як внутрішнього продукту. Саме тому, впровадження даної системи значно підвищує ефективність внутрішнього маркетингу.

Література

1. *Забарило М.* Розничная торговля глазами потребителей (на основе данных Потребительской панели домашних хозяйств GfK Ukraine (П'ятий щорічний Retail Industry Forum, 29 квітня 2010 р.) [електронний ресурс] / М. Забаріло // Публічні презентації. — Режим доступу: www.gfk.ua — Дата доступу: 28.03.2010. — Назва з екрану.

2. TradeMaster: Состоялось главное событие года для продуктовой отрасли. «FoodMaster-2011» подводит итоги [електронний ресурс]// — Режим доступу: www.trademaster.com.ua — Дата доступу: 28.03.2010. — Назва з екрану.

3. *Foreman S. K.* Internal Marketing: Concepts, Measurements and Application / Susan K. Foreman, A. H. Money // Journal of Marketing Management. — 1995. — No 11. — P. 755 — 768.

4. *Panigyrakis G. G.* / Internal Marketing Impact on Business Performance in a Retail Context// George G. Panigyrakis, Prokopis K. Theodoridis// International Journal of Retail & Distribution Management. — 2009. — vol. 37. No 7. — P.600 — 628.

5. *Gounaris S.* Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence/ S. Gounaris// International Journal of Service Industry Management. — vol. 19. — No. 3. — 2008. — P. 400—434.

6. Сагатовский В. Н. Основы систематизации всеобщих категорий / В. Н. Сагатовский. — Томск: Издательство Томского университета, 1973. — 431 с.

7. Исследование персонала «Велика кишеня» [электронный ресурс] / Новости // Розничный портал RetailStudio.org — Режим доступа: <http://retailstudio.org> — Дата доступа: 28.03.2010. — Назва з екрану.

Статтю подано до редакції 03.08.11 р.

УДК 658.8

А. Ф. Павленко, д-р екон. наук, професор,
В. В. Кривещенко, канд. екон. наук, доцент

ЛОГІСТИЧНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ

АНОТАЦІЯ. Розглядаються логістичні інформаційні системи. Еволюція інформаційних систем. Перехід від функціонального управління до наскрізного збалансованого планування й управління логістичними бізнес-процесами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: логістика, логістична інформаційна система, технічне забезпечення, інформаційне забезпечення.

АННОТАЦИЯ. Рассматриваются логистические информационные системы. Эволюция информационных систем. Переход от функционального управления к сквозному сбалансированному планированию и управлению логистическими бизнес-процессами.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: логистика, логистическая информационная система, техническое обеспечение, информационное обеспечение

ANNOTATION. The author examines logistic information systems. Evolution of information system. Transition from functional management to balanced planning and management of logistic business processes.

KEY WORDS: logistics, logistic information system, technical support, information support.

Постановка проблеми. Протягом останніх років бурхливо розвиваються засновані на інформатиці новітні логістичні технології. Підприємство є відкритою системою, що матеріальним і інформаційним потоками зв'язане з постачальниками, споживачами, експедиторами і транспортними організаціями. При цьому виникають труднощі при взаємодії інформаційних система підприємства й інших організацій.