

УДК 339.37:65.014.1

**О.М. Мезенцева, викл.**

*Кіровоградський національний технічний університет*

## Організаційно-управлінські аспекти формування умов для успішного функціонування підприємств роздрібною торгівлі

В статті пропонується комплексний підхід до запровадження організаційно-управлінських засобів формування умов для успішного функціонування підприємств роздрібною торгівлі, побудови та реалізації ефективної комерційної стратегії управління ними. Особлива увага акцентується на необхідності спеціалізації підприємств роздрібною торгівлі, яка сприятиме їх конкурентоспроможності в ринкових умовах.

**підприємства роздрібною торгівлі, конкуренція, комерційна стратегія, управлінські засоби, спеціалізація підприємств торгівлі**

**О.Н. Мезенцева**

*Кіровоградский национальный технический университет*

**Организационно-управленческие аспекты формирования условий для успешного функционирования предприятий розничной торговли**

В статье предлагается комплексный подход к внедрению организационно-управленческих средств формирования условий для успешного функционирования предприятий розничной торговли, построения и реализации эффективной коммерческой стратегии управления ними. Особенное внимание акцентируется на необходимости специализации предприятий розничной торговли, которая будет способствовать их конкурентоспособности в рыночных условиях.

**предприятия розничной торговли, конкуренция, коммерческая стратегия, управленческие средства, специализация предприятий торговли**

**Постановка проблеми.** Десятиріччя 1999-2008 рр. було вдалим для розвитку торгівлі України, яка перетворилася в одну з галузей, що динамічно розвивалася, і в якій процеси перетворень протікали найактивніше. Особливо це стосується роздрібною торгівлі. Однак, вже у 2009 р. роздрібний ринок України почав показувати падіння. За даними Держкомстату в цьому році роздрібний товарооборот в Україні склав 229,9 млрд. грн., що на 20,6% менше, ніж у 2008 р. [3]. При цьому експерти АТ Kearney таку ситуацію пояснювали поганою інфраструктурою, зайвою бюрократизацією, політичною нестабільністю, високою інфляцією та падінням купівельного попиту. Але вже у 2010 р. ситуація у торгівлі стабілізувалася і почалося динамічне зростання її основних показників, що відбувається і до теперішнього часу.

Однак у процесі функціонування на діяльність підприємств впливають фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які не завжди сприяють їх розвитку. Саме за таких умов ринкова система господарювання обумовлює потребу переосмислення стосовно використання ефективних організаційно-управлінських засобів формування умов для успішного функціонування підприємств торгівлі. Вони повинні бути не такими, як раніше: різноманітнішими, за формою, конкретнішими за змістом, здатними швидко адаптуватися до мінливих обставин функціонування, передбачати підприємницьку поведінку взаємодії з багатьма суб'єктами в умовах

конкурентної ринкової економіки. Раціональне управління, організаційні відносини, активні дії організуючої спрямованості виступають нині вагомим чинником ефективного функціонування роздрібною торгівлі як системи. Тому дослідження і визначення організаційно-управлінських засобів формування умов для успішного функціонування підприємств роздрібною торгівлі є гострою необхідністю в практичній діяльності торговельних підприємств.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Проблеми управління роздрібною торгівлею є предметом наукових пошуків таких закордонних авторів, як: Б. А. Вейтц, И.-Ж. Ламберт, М. Леві; вітчизняних: В. Апопій, І. Бланк, А. Виноградська, М. Виноградський, А. Мазаракі, М. Марцин, І. Міщук, В. Ребицький, Т. Футало та ін. Окремі аспекти дослідницького процесу формування та реалізації стратегії розвитку різних підприємств знайшли відображення у наукових роботах таких авторів, як: В. Пастухова, Е. Скляр, І. Смоліна та ін.

Слід відзначити, що закордонні автори розглядають процеси управління на підприємствах, що функціонують в умовах зрілої ринкової економіки, з урахуванням особливостей, відмінних від існуючих у нас.

У роботах вітчизняних авторів питання управління розглядаються крізь призму існуючих поглядів радянських часів. Запропоновані ними моделі управління можуть використовуватися не на всіх видах підприємств роздрібною торгівлі. Крім того, істотним недоліком є зосередження уваги на незначній кількості важливих елементів управління.

**Цілі дослідження.** Дослідження організаційно-управлінських аспектів формування умов для успішного функціонування підприємств роздрібною торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Роздрібна торгівля (рітейл, рітейлінг, рітейлінговий бізнес) – це сукупність видів підприємницької діяльності, яка збільшує цінність товарів та послуг, що продаються споживачам, і призначені для особистого та сімейного користування [4, с. 15].

Роздрібна торгівля є однією з найбільш значущих для суспільства галузей господарства, що включає в себе роздрібну торгівлю товарами та роздрібну торгівлю послугами.

У торгівлі під форматом підприємства роздрібною торгівлі розуміють різновид торговельного підприємства або одиниці, що характеризується сукупністю організаційних і технологічних ознак: місцем розташування, товарною спеціалізацією, розміром торговельної площі, характером процесу обслуговування, номенклатурою послуг, типовим набором торгово-технологічного устаткування, методами продажу товарів. Формат підприємства роздрібною торгівлі описує його вже не як окремий аналог торговельної мережі, а як цілісний торговельно-сервісний об'єкт соціальної інфраструктури населеного пункту або сільського адміністративного району; як складовий елемент системи торговельного обслуговування [5, с. 256].

Процес діяльності підприємств торгівлі залежить від багатьох складових (рис. 1.), які фактично і визначають – чи буде діяльність підприємства ефективною та прибутковою, чи ні.

Розвитку роздрібною торгівлі сприяє конкуренція між роздрібними торговцями, які пропонують схожі товари при різній організації торгівлі, і така конкуренція має назву взаємної. У сучасних умовах конкуренція на споживчому ринку є важливим чинником активізації діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Це проявляється у наступних аспектах:

– організації змішаною торгівлі – паралельної реалізації товарів, які не належать до основної спеціалізації торговельного підприємства, але реалізуються у мінімальному

або розширеному асортименті з метою створення додаткових зручностей для стабільного контингенту покупців;

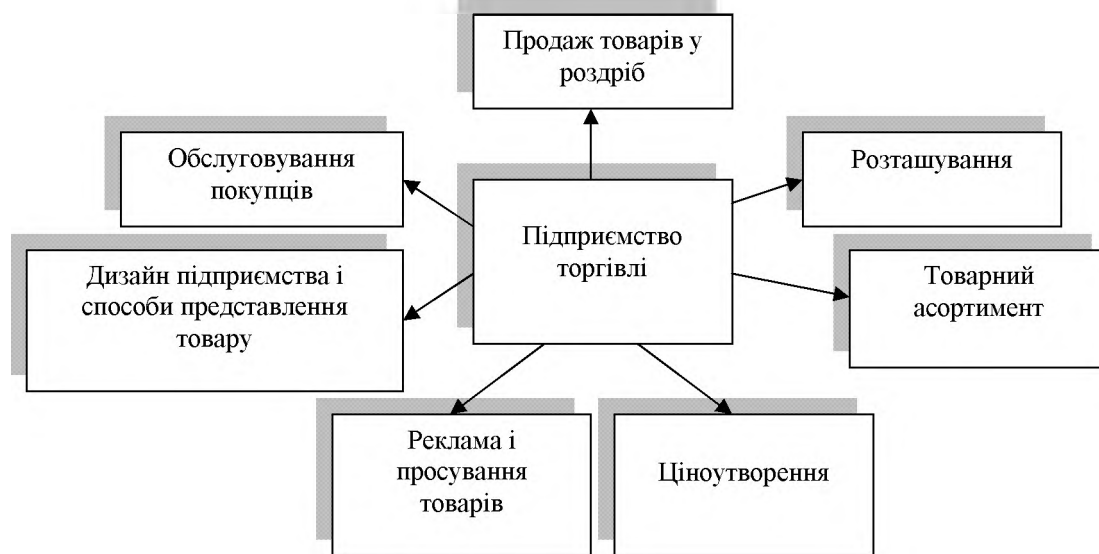


Рисунок 1 – Складові процесу діяльності підприємства торгівлі

– диверсифікації видів діяльності, коли поряд з основною спеціалізацією (роздрібною торгівлею) підприємства роздрібною торгівлі займаються заготівлями, організацією громадського харчування, побутовим обслуговуванням тощо;

– правильного вибору місця розташування торговельного підприємства, що дозволяє максимально ефективно використати місцеві умови і здобути початкову конкурентну перевагу від раціонального наближення пунктів реалізації до контингентів споживачів;

– побудови ефективної стратегії здійснення роздрібною торгівлі – довготермінової концепції функціонування та розвитку підприємств роздрібною торгівлі, що ґрунтується на формуванні та використанні ресурсів тощо.

Підприємства роздрібною торгівлі повинні враховувати і відповідним чином реагувати на збільшення прошарку соціально-незахищених верств населення, важливість зручності розташування магазинів поблизу місць проживання людей. В цих умовах зручність розташування є одним з важливих факторів при виборі місця магазину, тому близькість торгової точки до інших магазинів є головною при визначенні конкурентів.

Важливу роль для ефективного розвитку роздрібною торгівлі відіграє робота з покупцями. Щоб одержати успіх потрібно чітко знати, чому покупці здійснюють покупки, чому вони обирають саме цей магазин, як відбувається вибір товарів із запропонованого асортименту.

Одним з основних напрямків управління підприємством роздрібною торгівлі і ведення роздрібною реалізації та обслуговування покупців є розробка та реалізація комерційної стратегії його діяльності. Комерційна стратегія підприємства роздрібною торгівлі – це послідовність дій і операцій, спрямована на досягнення оптимального прибутку від торговельної діяльності й узгоджена з наявними в даного суб'єкта матеріальними, фінансовими і людськими ресурсами.

Стратегічні завдання комерційного управління, оперативне вирішення яких дозволяє роздрібному торговельному підприємству успішно функціонувати, передбачають вибір відповідної стратегії (стратегій): стратегія вартості товару; стратегія споживчої зручності; стратегія створення сегментного портфеля; стратегія

обслуговування; стратегія створення особливої атмосфери та ін. [2, с. 378].

В наведених вище стратегіях повинні передбачатися наступні елементи: вибір сегмента ринку, спеціалізації і параметрів суб'єкта; розрахунок потреби в стартовому капіталі; формування роздрібного торговельного асортименту; визначення постачальників і потреби в обсягах закупівель; формування номенклатури послуг для покупців; проектування методів роздрібного продажу; аналіз прогнозування кон'юнктури і ризику; формування власної цінової політики суб'єкта; установлення оптимальних форм розрахунків з постачальниками; установлення форм матеріального стимулювання персоналу; розрахунок можливої суми доходів; прогноз суми постійних і змінних витрат; прогноз можливої суми прибутку; установлення напрямів розподілу прибутку [5, с. 289].

Стратегія роздрібної торгівлі формулює способи, за допомогою яких підприємство планує використовувати для досягнення поставлених цілей наявні в нього ресурси, визначає, на яких цільових покупців буде сфокусована увага. Побудова ефективної стратегії управління підприємствами роздрібної торгівлі передбачає володіння інформацією про різні типи торговельних підприємств. При цьому тенденції розвитку зовнішнього середовища являють собою основний елемент стратегії управління підприємствами роздрібної торгівлі.

Стратегія роздрібної торгівлі визначає: цільовий ринок роздрібного підприємства; форму торгівлі, яку планує використати підприємство для задоволення потреб цільового ринку; методи досягнення і підтримання конкурентоздатності підприємства (створення і збереження конкурентоздатних переваг). Цільовий ринок – це сегмент або сегменти ринку, на обслуговуванні яких торговельці планує сконцентрувати свої ресурси та елементи торгівлі-мікс. Форма торгівлі – це сукупність елементів торгівлі-мікс (пропоновані товари і послуги, політика ціноутворення, програми реклами і просування, підходи до дизайну магазину і представленню товару, типове розташування) [4, с. 118].

Забезпечення раціональних типів і видів спеціалізації в сучасних умовах забезпечується не тільки зростом міжвидовою і внутрішньовидовою конкуренцією в галузі роздрібної торгівлі, але й необхідністю уніфікації будівництва та експлуатації об'єктів торговельного обслуговування, раціоналізації й індустріалізації торговельно-технологічних процесів у торговельній мережі та потребою неухильного підвищення рівня обслуговування споживачів [1, с. 303].

Потреба спеціалізації магазинів значною мірою обумовлюється складним асортиментом окремих груп товарів. Поки що з різних причин практично неможливо створити такий магазин, асортимент товарів якого включав би всі види і різновиди. Тому, чим ширший і глибший асортимент товарів надходить на ринок, тим більше сегментується попит споживачів, і тоді потрібні спеціалізовані магазини. Оскільки обіг виробництва зростає і асортимент в умовах сегментації попиту населення змінюється, то і сам процес спеціалізації магазинів періодично повинен удосконалюватися. Отже, сприятливою умовою раціональної спеціалізації роздрібної торгової мережі є широкий асортимент товарів і сегментація ринку (попиту) та забезпечення конкурентоспроможності спеціалізованих магазинів [5, с. 95].

З розвитком ринкової економіки процес спеціалізації магазинів спрямовується на потреби споживачів. На цьому ґрунтується спеціалізація магазинів за ознакою споживчих комплексів. Їх асортимент формується для задоволення попиту відповідного сегменту ринку (групи покупців, наприклад, жінок, дітей, молоді або за ознакою задоволення певної потреби, наприклад, “Купуй Кіровоградське”, “Відділи соціального обслуговування населення”, “Товари для діабетиків”, “Дитячий світ” та ін.). Такий напрям спеціалізації вважається прогресивним, адже в його основу покладено

відповідний сегмент попиту групи людей, для задоволення якої і формується відповідний асортимент товарів.

Забезпечення рентабельності роботи роздрібних торговців є загальною вимогою функціонування будь-яких суб'єктів комерційної діяльності в ринкових умовах, а це потребує постійної оцінки динаміки споживчого ринку, правильного вибору спеціалізації з урахуванням рентабельності окремих груп торговельного асортименту, урахування реальних доходів населення і його купівельних фондів [1, с. 303-304].

**Висновки.** Узагальнюючи вище викладене можна зробити висновок, що при розробці і реалізації стратегії управління та розвитку підприємств роздрібною торгівлі слід використовувати сформульовані в статті організаційно-управлінські засоби, запровадження яких дозволить підприємствам торгівлі підвищити ефективність роботи та успішно функціонувати в нестабільному ринковому середовищі. Безперечно, запропоновані підходи потребують ретельного наукового обґрунтування, що має стати предметом подальших наукових пошуків при визначенні шляхів та механізмів забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств торгівлі.

## Список літератури

1. Апопій В. В. та ін. Організація торгівлі: підручник; 2-ге вид., перероб та доп. / В. В. Апопій, І. П. Міщук, В. М. Ребицький : за редакцією В. В. Апопія. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 616 с.
2. Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємництва: навч. посібник / А. М. Виноградська. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 780 с.
3. Інвестори вже не вважають Україну привабливою // Економічна правда – [Електронний ресурс] <http://www.epravda.com.ua/news/2010/06/24/239534/>
4. Леви М. Основы розничной торговли / М. Леви, Б. А. Вейтц : пер. с англ. : под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 448 с.
5. Марцин В. С. Економіка торгівлі : підручник / В. С. Марцин. – К.: Знання, 2006. – 402 с.

### **O. Mezentseva**

*Kirovograd national technical university*

#### **Managerial aspects of forming conditions for successful functioning of retail sale enterprises**

The aim of the article is research of managerial aspects of forming conditions for successful functioning of retail sale outfits.

There has been offered an integrated approach to development and realization of effective commercial strategy of managing an enterprise. The strategy defines the means with aid of which the enterprise plans to use available resources to reach the set goals. This strategy also determines target consumers to focus enterprise attention on. Special accent is put on determining rational types and kinds of specializations. This is ensured by not only grown interspecific and intraspecific competition inside retail trade but also by necessity for unification of construction and running of objects of trade service, rationalization and industrialization of trade and technological processes and also by necessity for steady growth of customer service.

Organizational and managerial means will enable trade enterprises to enhance its efficiency and to successfully operate under volatile market conditions.

**retail sale enterprises, competition, commercial strategy, managerial kit, specialization of trade enterprises**

Одержано 01.04.13