

УДК 658.64

Н.О. Власова, канд. екон. наук, проф.

О.А. Круглова, канд. екон. наук, доц.

О.С. Шуміло, здобувач

ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНОСТІ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

Наведено результати досліджень з формування портфелю заходів, спрямованих на підвищення рівня обслуговування в підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Представлены результаты исследований по формированию портфеля мероприятий, направленных на повышение уровня обслуживания в предприятиях розничной торговли.

The results of researches on the portfolio measures formation directed on the increase of service level at the retail trade enterprises are presented.

Постановка проблеми в узагальненому вигляді. Внаслідок світової фінансової кризи умови функціонування вітчизняних торговельних підприємств в останній період значно ускладнились. Обмеження доступу підприємств торгівлі до кредитних ресурсів та скорочення платоспроможного попиту населення зумовлює необхідність на рівні окремого господарюючого суб'єкта прийняття виважених рішень, спрямованих на підтримку та збільшення групи лояльних споживачів й забезпечення, таким чином, своїх конкурентних позицій.

Численність гравців на визначеному сегменті споживчого ринку та використання ними як цінових так і нецінових методів конкурентної боротьби супроводжується підвищенням чутливості споживачів до рівня торговельного обслуговування та актуалізує проблематику формування системи обслуговування, що відповідає очікуванням споживачів та забезпечує на цій основі економічний розвиток підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти проблеми формування у торговельному підприємстві системи обслуговування розглянуто в працях вітчизняних дослідників та науковців країн СНД, зокрема В.В. Апопія, І.О. Бланка, Н.О. Голошубової, І.П. Міщука, В.В. Нікішкіна, В.М. Платонова, О.І. Решетняк, С.І. Рудницького, В.В. Снегіррової, Ю.М. Хом'яка та ін. Питання управління торговельним обслуговування розглянуто в працях Б. Бермана, Л. Вейтца, Р. Віннера, Дж. Еванса, Д. Едкока, Д. Лемана, М. Салівана та ін.

Попри значний обсяг розробок та публікацій низки положень теоретичного та методичного характеру залишилися поза уваги науковців та потребують подальших досліджень. Зокрема потребують удосконалення методичні підходи з оцінювання обслуговування у торговельному підприємстві та обґрунтування заходів, що спрямовані на його покращення.

Мета та завдання статті. Метою статті є представлення результатів досліджень за сутністю обґрунтування заходів, спрямованих на підвищення рівня обслуговування у підприємствах роздрібно торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз пропозицій щодо вдосконалення системи обслуговування у підприємствах різних сфер господарювання дозволяє говорити про їх численність та різноманітність за напрямками та періодами реалізації. Так, А.П. Челенков зазначає, що для будь-якої організації найбільш важливий ресурс – її співробітники, особливо для організацій, в яких поведінка та ставлення до праці безпосередньо впливає на якість послуги, що є характерним для підприємств торгівлі, особливо тих, в яких має місце продаж товарів з індивідуальним обслуговуванням [1]. У зв'язку з цим для таких підприємств торгівлі перш за все є доречним звернути увагу на питаннях стимулювання персоналу та забезпечення його професійного зростання. У межах першого напрямку науковці та практики виділяють вирішення проблем підбору співробітників, створення умов, що сприяють спокійним діловим відносинам, побудови механізму визнання та винагороди зусиль персоналу по забезпеченню якості обслуговування. До елементів професійного зростання відносять підготовку виконавців у галузі загального керівництва якістю, включаючи спеціалістів з витрат, навчання персоналу з питань політики підприємства в галузі якості, підготовку персоналу для здійснення технологічних процесів, тощо [1-3].

Не зменшуючи значущість торговельного персоналу вважаємо, що такий напрям, як формування асортименту товарів також повинен враховуватись під час розробки заходів із підвищення ефективності системи обслуговування. Як зазначає Пітер Дж. Мак-Голдрік «дефіцит товару може привести не тільки до ... втрат у продажах, але також і до підриву довіри споживача з причини необхідності придбання товару в іншому місці» [4, с. 607]. Якісний та стабільний асортимент, що сформований згідно з попитом цільового сегмента споживачів, забезпечує високу інтенсивність потоку покупців та сприяє зростанню ефективності системи обслуговування торговельного підприємства в цілому. При цьому, в залежності від величини торговельного підприємства та його

місця на ринку, загальний підхід до формування асортиментної стратегії й політики торговельного підприємства – відрізнятиметься. Для великих підприємств, як ключове, видається оптимізація асортимента з урахуванням цільового сегменту споживача на локальному ринку (з урахуванням типу домогосподарств) та пропозиції йому набору товарів, що формують щоденну комплексну покупку. Для підприємств мережевої торгівлі прогресивним є управління розвитком асортименту на основі категорійного менеджменту, суть якого – в оптимізації всіх операцій, що відносяться до визначеної товарної групи та розвиток асортименту відповідно до обсягу та структури попиту за найбільш ефективного використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів [5, с. 80-85]. Дієвість такої практики доведена діяльністю таких російських мереж як «П'ятёрочка», «Техносила», а також вітчизняних – Fozzy, «Обжора».

Планування та обладнання торгового залу також впливають на ефективність обслуговування у торговельному підприємстві. Саліван Малкольм відзначає: «Одна з частих проблем відносно структури роздрібно-го обслуговування... стосується планування та експозиції, а не реального надання послуг» [6, с.280]. Як зазначають практики невіддале планування торгового залу, розміщення торгового обладнання та вузлів розрахунку, нерівномірна освітленість, наявність непотрібних перегородок або невірної обрана висота стелажу впливає на поведінку покупця та може потребувати суттєвого збільшення кількості торгового персоналу. У такому випадку заходи з перепланування торгового залу, зміни викладки товарів, або використання моделей системи масового обслуговування (СМО) для скорочення часу очікування матиме позитивний вплив на економічні показники обслуговування у даному торговельному об'єкті [7].

Поява додаткових послуг та покращення існуючих також чинник підвищення ефективності системи обслуговування в торговельному підприємстві. Проте, як зазначає О. Решетняк «створення комфортних умов для замовника потребує суттєвих капітальних вкладень..., збільшує основні фонди підприємства... і, в той же час, лише непрямо впливає на збільшення обсягу послуг, а отже, не забезпечує покращення використання цих фондів» [8, с. 198]. Іншими словами, додаткові послуги – не слід сприймати як основний внутрішній резерв підвищення ефективності обслуговування в торговельному підприємстві. Разом з тим, їх наявність (навіть за обмеженого переліку для підприємств «біля будинку») сприятиме створенню відповідного іміджу підприємства та забезпеченню лояльності споживачів у перспективі.

Численність заходів з підвищення ефективності системи обслуговування, ускладнюють процедуру розробки плану діяльності підприємства за даним напрямом. З метою обґрунтування відповідних заходів з урахуванням чинників та резервів, що впливають на зміну того чи іншого показника ефективності системи торговельного обслуговування та зниження трудомісткості даного процесу пропонується їх ранжувати за рівнем пріоритетності. Покрокова процедура визначення пріоритетності реалізації є наступною.

Крок 1. Визначення загального підходу до формування портфеля заходів з підвищення ефективності системи обслуговування в торговельному підприємстві.

Зазначимо, що формування такого портфеля заходів ґрунтується на результатах попередньої оцінки, що містить висновок про систему обслуговування підприємства торгівлі на основі динаміки показників ефективності системи торговельного обслуговування у конкурентному середовищі. Саме визначення типу системи обслуговування за критерієм ефективності є передумовою прийняття рішення щодо:

а) підтримки існуючої системи торговельного обслуговування (за зростання та збереження показників ефективності);

б) незначних коригувань (за різноспрямованих тенденцій у динаміці показників ефективності);

в) кардинальних змін (за негативних тенденцій у динаміці показників ефективності).

Крок 2. Обґрунтування заходів із підвищення ефективності системи обслуговування підприємства.

Під час обґрунтування заходів із підвищення ефективності системи обслуговування підприємства торгівлі вважаємо за доцільне виходити з елементного складу даної системи та розробляти заходи, що пов'язані з асортиментом товарів, додатковими послугами, управлінням торгово-операційним персоналом, технічним забезпеченням процесу обслуговування. Підґрунтям для визначення переліку заходів є порівняння за елементним складом системи обслуговування окремого підприємства з підприємствами – конкурентами. По завершенні даного етапу формується перелік конкретних заходів (X_i), що спрямовані на підвищення ефективності системи торговельного обслуговування.

Крок 3. Визначення критеріїв, важливих для особи, що приймає рішення.

Реалізація будь-якого заходу завжди розглядається з огляду сукупності критеріїв, адже наявність альтернатив – об'єктивна реальність, за якої підприємець приймає рішення. Враховуючи критерії вибору альтернативи поведінки підприємства, під час обґрунтування за-

ходів із підвищення ефективності обслуговування запропоновано виходити з таких основних критеріїв як відповідність очікуванням споживачів, оперативність реалізації, рівень залучення ресурсів, усупереч змінам з боку персоналу. Вибір на користь першого критерію зумовлений спрямованістю діяльності торговельного підприємства на задоволення потреб споживача, як підгрунтя ефективності господарювання. Критерій оперативності дозволить ранжувати заходи за часом їх розробки та реалізації, при цьому об'єктивними під час прийняття рішень у поточному періоді є переваги заходів, реалізацію яких передбачено у найкоротші терміни. Рівень залучення ресурсів – критерій, що відображає економічний аспект реалізації окремого заходу. Ми розуміємо його узагальненість, проте, вважаємо, що використання критеріїв більш вузької спрямованості в даному випадку є недоцільним. Використання таких критеріїв як ефективність проекту або зміна ресурсовіддачі лише ускладнить порівняння заходів, що можуть бути різними за характером та спрямованістю, а саме – інвестиційними, організаційними, економічними, спрямованими на оптимізацію асортименту підприємства, скорочення часу очікування обслуговування, зростання групи лояльних споживачів. Критерій «усупереч змінам з боку персоналу» обрано нами саме за урахування зв'язку між задоволеністю персоналу та ефективністю діяльності підприємства. Як свідчить практика організації роздрібної торгівлі американською компанією Sears, працівник є обов'язковою складовою створення прибутку, а ланцюг в цілому від елемента «працівник» до «прибуток підприємства» виглядає наступним чином «чудове місце для роботи – чудове місце для покупок – чудовий об'єкт для інвестицій» [2, с. 11]. Таким чином реалізація заходу, що сприйматиметься персоналом без значних конфліктів – є початком ланцюга та відповідає характеристиці «чудове місце для роботи».

Відзначимо, що перелік та кількість критеріїв, що представлений вище, не є незмінними. За бажання особи, що приймає рішення він може бути розширений або змінений.

Крок 4. Визначення коефіцієнтів пріоритетності запропонованих заходів згідно з обраними критеріями.

Численність заходів та сукупність критеріїв їх оцінки ускладнюють процедуру їх порівняння між собою. Пропонуємо даний етап здійснювати шляхом попарного порівняння запропонованих заходів за кожним з обраних критеріїв, а для розрахунку коефіцієнтів пріоритетності застосувати будь-який з відомих методів (метод Сааті, метод Фішберна, метод Уея). З огляду найбільш однозначних висновків для визначення коефіцієнтів пріоритетності заходів із підвищення ефекти-

вності обслуговування в торговельному підприємстві рекомендовано використання методу Уея.

Розрахунок коефіцієнта пріоритетності заходу здійснюється за кожним критерієм та, згідно з методом Уея, передбачає [9]:

а) порівняння між собою окремих заходів та побудову матриці « A^z » попарних порівнянь заходів за окремим критерієм « z »:

$$A^z = \left| a_{ij}^z \right|,$$

де

$$a_{ij}^z = \begin{cases} 0, & \text{якщо захід } X_i \text{ поступається заходу } X_j \text{ за критерієм } z; \\ 1, & \text{якщо захід } X_i \text{ та } X_j \text{ мають однакову пріоритетність за критерієм } z; \\ 2, & \text{якщо захід } X_i \text{ більш пріоритетний ніж } X_j \text{ за критерієм } z; \end{cases}$$

б) обчислення коефіцієнта пріоритетності « k » заходу « X_i » за критерієм « z »:

$$k_i^z = \frac{\sum_{j=1}^m A_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m A_{ij}},$$

де k_i^z – коефіцієнт пріоритетності заходу « i » за критерієм « z ».

Крок 5. Визначення середнього коефіцієнта пріоритетності за пропонованих заходів.

На підставі отриманих коефіцієнтів пріоритетності за кожним із заходів з урахуванням обраних критеріїв розрахувати середній коефіцієнт пріоритетності.

$$\bar{k}_i = \frac{\sum_{z=1}^n k_i^z}{n},$$

де \bar{k}_i – середній коефіцієнт пріоритетності заходу « i »; k_i^z – коефіцієнт пріоритетності заходу « i » за критерієм « z »; n – кількість критеріїв.

Крок 6. Визначення портфеля заходів із підвищення ефективності системи обслуговування в торговельному підприємстві.

На підставі отриманих середніх коефіцієнтів пріоритетності здійснити ранжування заходів та обрати ті, що слід реалізувати першочергово.

Крок 7. Перевірка відповідності обраного портфеля заходів загальному підходу щодо змін у системі обслуговування підприємства торгівлі.

Наприкінці слід перевірити відповідність обраного портфелю заходів висновку щодо необхідності змін у системі обслуговування підприємства торгівлі. За необхідності – переглянути заходи за окремими складовими системи обслуговування (асортимент, робота персоналу, додаткові послуги, техніко-технологічні умови).

Крок 8. Прийняття заходів до впровадження. Якщо сформований портфель заходів відповідає політиці з розвитку системи обслуговування підприємства торгівлі, заходи приймаються до впровадження.

Висновки. Практичне значення представленого алгоритму полягає у тому, що використання на підприємствах торгівлі запропонованого підходу до обґрунтування портфеля заходів із підвищення ефективності системи обслуговування дозволить визначити перелік заходів, що відображатиме необхідні зміни у системі обслуговування та відповідатиме планам економічного розвитку господарюючих суб'єктів.

Список літератури

1. Челенков, А. Управление качеством сервисных продуктов [Электронный ресурс] / А. П. Челенков. – Режим доступа : <http://www.iteam.ru/publications/quality/section_85/article_913>.

2. Армстронг, М. Управление эффективностью работы [Текст] / М. Армстронг, А. Бэрон ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Hippo Publishing, 2007. – 384 с.

3. Леманн, Д. Р. Управление товаром [текст] / Д. Р. Леманн, Р. С. Виннер; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Вильямс, 2004. – 622 с.

4. Маркетинг : энциклопедия [Текст] / Майкл Дж. Бейкер [и др.] ; под ред. М. Бейкера ; пер. с англ. Н. Качанова [и др.]. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.

5. Снегирёва, В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям [Текст] / В. Снегирёва. – СПб. : Питер, 2005. – 416 с.

6. Салливан, М. Маркетинг в розничной торговле [Текст] / М. Салливан, Д. Эдкок; пер. с англ. – СПб. : Нева, 2004. – 384 с.

7. Баканов, М. И. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле [Электронный ресурс] / М. И. Баканов, В. Г. Степанов. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/afa/2000-4/52_bak.shtml>.

8. Решетняк, О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг [Текст] / О. Решетняк. – Харків : Фактор, 2008. – 544 с.

9. Кігель, В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці [Текст] : монографія / В. Р. Кігель. – К. : ЦУЛ, 2003. – 202 с. Отримано 31.03.2010. ХДУХТ, Харків.

© Н.О. Власова, О.А. Круглова, О.С. Шуміло, 2010.