

7. Kaplan, R. The balanced scorecard-measures that drive performance [Text] / Robert Kaplan and David Norton // Harvard Business Review. – 1992. – январь. – P. 70 – 73.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.
© Н.О. Власова, П.В. Смірнова, 2009.

УДК 338.49:339.17

О.В. Носова, д-р. екон. наук
Н.Л. Савицька, канд. екон. наук

МЕРЕЖА ЯК СУЧАСНА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Досліджено основні типи організаційного дизайну підприємств роздрібною торгівлі. Теоретично доведено ефективність мережевої організації ритейлу.

Исследованы основные типы организационного дизайна предприятий розничной торговли. Теоретически доказана эффективность сетевой организации ритейла.

The basic types of organizational design of enterprises of retail business are investigated. Efficiency of network organization of retail business has been theoretically proved.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Відмітною особливістю другої половини ХХ століття у сфері споживчого ринку стає виникнення і розвиток торговельних мереж. Орієнтація економіки на споживача створює сприятливі умови для швидкого розвитку ритейлу, особливо в мережевій формі. Успіхи мережевого роздрібу служать індикатором настання нової ери у сфері організації споживання – доби панування великомасштабних роздрібних торговельних мереж, здатних поєднувати достатність товарів і послуг з індивідуальними запитами кожного покупця. Процеси виникнення бізнес-структур, що мають мережну організацію, набули поширення в роздрібній торгівлі, а масштаб торговельної діяльності провідних компаній і тенденції їх розвитку на споживчому ринку дозволяють говорити про них, як про ключові елементи сучасної організації товарного обігу, що зумовлює активізацію наукових досліджень у цьому напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методичні аспекти функціонування найбільших міжнародних мережевих операторів роздрібною торгівлі висвітлені зарубіжними авторами. Серед них Б. Берман, Дж. Еванс, Р. Варлі, Г. Джоунс, Ж. Жале, Р. Кларк, А. Кріє,

М. Леві, М. Рафік, Х. Пік, С. Уолтон, Л. Хасис, Е. Ньюмен, П. Каплан, Л. Хуке, Д. Ерліч, Е. Ердем, К. Хоффман, Дж. Сигау, Е. Фейрхурст та ін. Проблеми функціонування господарського механізму сфери обігу в сучасних економічних умовах досліджували у своїх наукових працях російські вчені: Ю.Александров, Л. Брагін, А. Городнов, Т. Данько, В. Егоров, Г. Іванов, М. Іоффе, Е. Карпова, С. Корольова, В. Радаєв, М. Агафонова, В. Абчук, М. Сорокіна, А. Грібньов, С. Комлев, А. Соломатін, В. Малишков, Б. Мусатов, Л. Нікулін, А. Орлов, Т. Розанова, Р. Савкіна, Д. Сидоров, Б. Соловьев, І. Стукалова, А. Чапліна, О. Чкалова й інші економісти. За останні роки відзначається активізація вітчизняних наукових досліджень у напрямку теоретичного обґрунтування тенденцій розвитку сфери обігу, оптової та роздрібної торгівлі; мережевої торгівлі, які представлені працями В. Стахівського, А. Бебело, А. Мазаракі, В. Марціна, В. Алопія, Н. Голошубової та ін. Але в силу перманентних змін в організації торговельної діяльності, наявні наукові публікації, не дивлячись на широкий спектр розглянутих проблем і глибину дослідження, не змогли охопити всі аспекти цього процесу. Тому актуальним є теоретичне осмислення феномену мережевої організації в роздрібній торгівлі.

Метою статті є визначення ефективних типів сучасного організаційного дизайну підприємств роздрібної торгівлі. Для досягнення поставленої мети у статті вирішено наступні **завдання**: узагальнено систему наукових поглядів, що склалася, на умови виникнення й активного розвитку роздрібних торговельних мереж; розглянуто сутність торговельної мережі; визначено переваги торговельних мереж на споживчому ринку порівняно з іншими формами організації торговельно-бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фундаментальним підґрунтям розвитку галузевих організаційних форм є еволюція господарської кооперації та технологічної спеціалізації праці, на базі яких функціонує підприємство як основна ланка виробничого процесу. Організаційна форма підприємства являє собою самостійну і цілісну господарську структуру, характеристики якої тісно пов'язані із зовнішнім середовищем і відповідають її принципам вимогам. Виділення форм роздрібної торгівлі тісно пов'язане з науково-технічним прогресом, який змінив роздрібну торгівлю, так само як інші сфери життєдіяльності людини, а також із еволюцією організаційно-економічних відносин.

На думку В. Райдаєва, еволюція організаційних форм здійснюється за законами конкуренції, а стійкість і значущість організаційної форми залежать від широти ринкової ніші, займаної даною формою

[1]. Ця широта вимірюється не тільки обсягом продажів або відповідною часткою ринку, але й характеризується такими параметрами, як товарний асортимент і спектр послуг, що надаються; ціновий діапазон і характер цільових споживчих груп; кількість господарських об'єктів; їх територіальне розміщення тощо.

Таблиця – Основні типи організації ритейлу

Характеристика	Незалежний ритейлер	Об'єднання магазинів	Мережевий ритейлер
<i>Управління магазинами</i>			
Можливість використання сучасних систем планування	Низька	Середня	Висока
Можливість проведення експериментів і використання сучасних технологій продажу	Низька	Низька	Висока
Управлінські й кадрові ресурси	Обмежені	Обмежені	Широкі
<i>Логістика і закупівлі</i>			
Можливість здобуття знижок і товарних кредитів у постачальників	Низька	Низька	Висока
Вартість послуг третіх сторін	Висока	Середня	Низька
Ефективність використання власних логістичних систем	Низька	Середня	Висока
<i>Комунікації зі споживачами</i>			
Ефективність реклами в ЗМІ	Низька	Низька	Висока
Ефективність запуску дисконтних програм (дисконтні карти, бази даних покупців тощо)	Низька	Середня	Висока

Наразі у зв'язку з недостатнім рівнем розвитку вітчизняної роздрібною торгівлі, порівняно з розвиненими країнами, можна виділити лише тенденцію до всепроникнення мережевих структур у економічну діяльність. У розвинених країнах мережевий принцип організаційного дизайну в торгівлі починає впроваджуватися в першій половині ХХ століття. На цей час торговельні мережі посідають провідне місце в роздрібному бізнесі, на їх частку припадає від 60 до 90% обсягу розд-

рібного товарообороту цих країн. На вітчизняному ринку окремі магазини і групи магазинів виживають лише через слабкий розвиток роздрібно-торгівлі в нашій країні. Порівняння недоліків і переваг функціонування основних інституціонально-економічних типів організації ритейлу можна подати у вигляді таблиці, де вони згруповані у три групи [2]: незалежний ритейлер; об'єднання магазинів у вигляді кооперативу чи інтегрованої фірми та мережевої торгівлі.

Результати аналізу даних таблиці свідчать про перспективність розвитку мережевої торгівлі як сучасної найефективнішої форми ритейлу, в якій сконцентровано найвищу ефективність організаційного потенціалу підприємства.

Так, під торговельною мережею в загальному контексті розуміють сукупність торговельних підприємств, що розташовані в межах конкретної території або знаходяться під загальним управлінням [3]. Тобто слід розрізняти *просторовий та управлінський підходи* до торговельної мережі. У першому випадку йдеться про забезпеченість певної території, наприклад, мікрорайону, міста, області об'єктами роздрібно-торгівлі різних організаційних, правових форм та її форматів. У другому – про корпоративні мережі. Відповідно до специфіки взаємодії та форми розподілу власності розрізняють наступні види торговельних мереж:

- корпоративні – два або декілька торговельних підприємств, що знаходяться під загальним володінням і контролем;
- франчайзингові – торговельні мережі, засновані на розподілі привілеїв.
- Загальними перевагами функціонування торговельних мереж є такі:
 - просторова мобільність, що дозволяє розмістити товар відповідно до територіального розміщення сегментів цільових ринків;
 - мобільність асортименту відповідно до споживчих переваг;
 - ефективність у галузі здійснення диверсифікованих видів діяльності;
 - здатність забезпечити вищий рівень менеджменту за рахунок залучення кваліфікованих керівників і фахівців;
 - зниження витрат на одиницю товару [3, с.115].

Для мережевої організації торгівлі характерні загальне керівництво, єдина корпоративна стратегія (у тому числі, єдине управління брендами, єдина маркетингова стратегія), загальне логістичне управління (постачанням товарів і матеріалів, єдине управління переміщенням товарів, запасами й іншими ресурсами), централізація релевантної інформації (у тому числі, обробка замовлень, складання графіків поставок), можливість одночасного обслуговування різних сегментів ри-

нку. Це створює конкурентні переваги мережевої структури у вигляді економії на масштабі, об'єднання власності та переходу на єдину акцію, можливості регулярного надання знижок, об'єднання різних видів торгівлі, переваги в дистрибуції, у швидкості виходу на нові ринки, у розподілі ризику, в об'єднанні ресурсів для забезпечення ринкових змін. Істотною також є здатність мережі забезпечувати високу якість і краще обслуговування, регулярні й тісні зв'язки з покупцями. Торгівля в мережі невід'ємна від надання послуг: допомоги продавця, гарантії надійності товару, безкоштовної установки, доставки товару, що купується, послуг кафетеріїв, кредитування, дисконтних програм тощо. Зменшується ефективність суто цінової гри, зростає значущість якості послуг і наявності нових продуктів, професіоналізму співробітників. За умов правильної організації мережі виникає тенденція до зниження обсягу капіталу, необхідного для підтримки постійного зростання обсягу продажу.

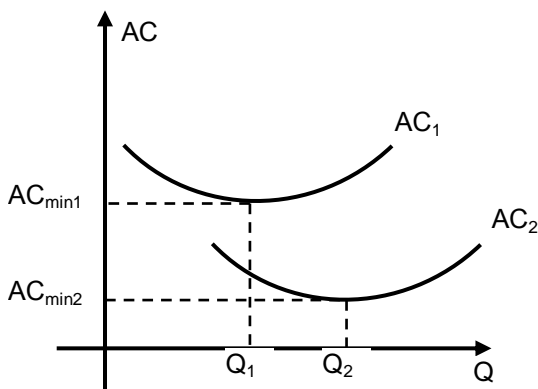


Рисунок - Зміна кривої сукупних витрат під впливом розвитку мережі

Один з основних параметрів торговельної мережі, що успішно розвивається, це наявність ефекту масштабу, завдяки якому збільшення розмірів економічної діяльності веде в певних межах до зниження питомих витрат. Крива сукупних середніх витрат (AC) набуває в цьому випадку характерної U-подібної форми, поданої рис. Така форма кривої витрат є характерною для будь-якого бізнесу, відмінного від природної монополії, у тому числі для ритейлу. Поліпшення організації бізнесу і технологій зрушує графік питомих витрат із положення AC_1 управо в положення AC_2 .

Розширення масштабів та інтенсифікації розвитку мережі створює можливості для ведення більш прибуткового бізнесу. У цьому випадку ефективність мережі значно вища, ніж просте об'єднання n різних «точок обслуговування» в рамках однієї компанії. Зростання такої компанії відбувається не шляхом математичного складання, а в результаті синергетичного ефекту, що робить мережу здатною до реконфігурації й веде до зниження середніх витрат обслуговування при безперервному поліпшенні якості пропонованих товарів і послуг. Зниження питомих витрат досягається за рахунок таких чинників: наявність знижок у результаті закупівлі товарів великими партіями; зниження питомих транспортних витрат; раціональніша організація торговельних і технологічних процесів у результаті координації взаємодії; зниження питомих витрат на стимулювання збуту.

Основним продуктом, який просувається торговельними мережами, є сама мережа. Специфіка цього мережевого продукту, створеного роздрібною торгівлею, полягає у формуванні бренду компанії або магазинного бренду. Ставши клієнтом торговельної мережі, споживач повинен мати принаймні технічну можливість користування перевагами мережевого продукту, які виявляються у просторовій та економічній його доступності, товарній диференціації та можуть бути забезпечені стандартизацією торговельного обслуговування. Досягнення цих ефектів можливе за умови синергетичного впливу магазинного бренду і сукупності товарних брендів, які використовуються для гравітації споживачів [4].

Виділяючи основні особливості формування вітчизняних корпоративних торговельних мереж, слід відмітити активізацію процесу географічного охоплення ринку найбільшими з них, перехід на міжрегіональний і національний рівні розвитку, збільшення розміру даних структур за рахунок зростання кількості магазинів у складі мережі. Фактично процесу формування торговельних мереж притаманний переважно екстенсивний характер. Говорити про можливу консолідацію ринку роздрібною торгівлею в Україні ще немає підстав, має місце досить значне відставання як від країн Центральної та Східної Європи, так і від Росії, а рівень концентрації ринку в сучасних умовах є одним з найнижчих у Європі.

Серед найбільших українських ритейлерів виокремлюються національні та локальні корпоративні мережі. Так, компанія «Ритейл груп», що здійснює управління торговельною мережею «Велика кишеня», яка виникла внаслідок злиття, планує формування мережі дискаунтерів «Просто маркет» в обласних і районних центрах України. У продуктовому форматі – із супермаркетів, магазинів "кеш-енд-керрі"

("бери за готівку і неси сам") або так званих "магазинчиків біля дому" – супермаркети продовжують залишатися найбільш популярним форматом в Україні. Останні кілька років група дискаунтерів також швидко розвивається. Крім того, на ринку велика різноманітність і спеціалізованих будівельних магазинів типу ДІМ ("зроби сам") та продавців побутової електроніки. У великих містах України найпоширенішими роздрібними форматами є супермаркети та гіпермаркети вітчизняних роздрібних мереж, тоді як у провінції дискаунтери і маленькі магазини "біля дому" відіграють ключову роль завдяки своєму зручному місцю розташування та низьким цінам, а також через відсутність альтернативи у вигляді магазинів більших сучасних роздрібних мереж. Динамічність і перспективність розвитку ринку роздрібної торгівлі підтверджує поява і поступове нарощення потенціалу торговельними мережами, які дотримуються стратегії «послідовників» у веденні конкурентної боротьби. До цієї групи можна віднести такі торговельні структури, як "Фора", "Еко-маркет", "Бумі-маркет", мережі "Пакко" і "Вопак" корпорації "Пакко". При цьому особливо активно торговельні мережі корпоративного типу розвиваються у роздрібній торгівлі продовольчими товарами у найбільших містах України – Києві, Дніпропетровську, Харкові, Донецьку, Запоріжжі, Одесі, Львові. Така тенденція пояснюється диференціацією соціально-демографічних характеристик мешканців залежно від типу населених пунктів та переважанням більш високої купівельної спроможності споживачів у великих містах. Разом з тим, серед торговельних мереж слід відмітити тенденцію щодо диференціації населених пунктів України за чисельністю мешканців, рівнем їх доходів та відкриттям різних типів продовольчих магазинів.

Висновки. Найефективнішою та найбільш адекватною базовою організаційною формою, властивою постіндустріальним тенденціям розвитку ритейлу, виступає мережева торгівля. Наразі мережеві форми властиві майже всім рівням господарських систем і їх вплив посилюється. Вони відображають одночасну трансформацію економіки, праці, зайнятості, корпоративної культури. У сучасному світі у сфері товарного обігу відбуваються процеси концентрації фінансових, матеріальних і трудових ресурсів в рамках розгалужених мережевих структур. Мережева організація роздрібної торгівлі робить торгівлю найважливішим економічним і соціальним інструментом, що безпосередньо впливає на якість життя сотень мільйонів людей.

Доведено, що найбільш ефективну логістику використовують мережеві структури, чим обумовлюється їх конкурентні переваги на ринку роздрібної торгівлі. Мережева торгівля спирається на шість правил менеджменту: концентрувати асортимент на товарах найбі-

льшого попиту для забезпечення зростання товарообороту; прагнути купувати товар за низькими закупівельними цінами за рахунок професіоналізму в галузі товарознавства та економії на масштабі; встановлювати невелику торговельну націнку та низькі ціни продажу для збільшення обсягу товарообороту; інтенсивно рекламувати товар для розширення припливу покупців; збільшувати масштаб торговельних операцій для економії на умовно-постійних витратах; прагнути збільшувати терміни платежів для накопичення фінансових коштів.

Список літератури

1. Радаев, В. Эволюция организационных форм в российской розничной торговле [Текст] / В. Радаев // Вопросы экономики. – 2006. – № 10. – С. 41– 62.
2. Ковальов, К. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть [Текст] / К. Ковальов, С. Уваров, П. Щеглов. – СПб. : Питер, 2007. – 272 с.
3. Сорокина, М. В. Менеджмент в торговле [Текст] / М. В. Сорокина – СПб. : Бизнес-пресса, 2008. – 480 с.
4. Савицька, Н. Л. Вплив передумов суспільного відтворення на розвиток торгівлі в Україні [Текст] / Н. Л. Савицька // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук .пр. / ХДУХТ. – Вип. 1 (5). – Харків. – 2008. – С. 347 – 354.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.
© О.В. Носова, Н.Л. Савицька, 2009.

УДК 330.1315

В.А. Гросул, канд. екон. наук
Н.Е. Аванесова, асп.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ З ПОЗИЦІЙ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ

Обґрунтовано необхідність включення постачальників товарів у систему оцінки ефективності функціонування роздрібного торговельного підприємства, запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства торгівлі з точки зору постачальників.

Обоснована необходимость включения поставщиков товаров в систему оценки эффективности функционирования розничного торгового предприятия, предложен методический подход к оценке эффективности деятельности предприятия торговли с точки зрения поставщиков.