

УДК 65.012.122:339.372.5

**О.П. Ткаченко**, канд. екон. наук

**О.Д. Тімченко**

## **ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ СУПЕРМАРКЕТІВ**

*Визначено проблеми створення, організації та розвитку власного виробництва сучасних ритейлерів України.*

*Определены проблемы создания, организации и развития собственного производства современных ритейлеров Украины.*

*The article the problems of creation, organization and development of own production of modern certain retail Ukraine.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Основний потенціал підприємства використовується, як правило, з метою здійснення діяльності, заради якої воно було створене. Саме операційна діяльність підприємства, вважаючи отримання прибутку основною метою відповідно до предмету і цілей діяльності, ініціює появу «великої частки» доходів і витрат, і відповідно більшою мірою впливає на розмір прибутку, який отримує. Особливістю операційної діяльності підприємств торгівлі сучасних форматів є виробництво власної продукції. Опанування цього виду діяльності дозволяє вітчизняним ритейлерам не тільки отримувати додатковий прибуток, але і створювати конкурентні переваги між операторами ритейлу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на свою актуальність, питання створення, організації та розвитку власного виробництва сучасних ритейлерів України залишаються мало дослідженими. Обговоренням цієї проблеми відбувається на рівні експертів цієї галузі. Тому стає необхідним проведення наукових досліджень даної проблематики.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є виявлення проблем створення, організації та розвитку власного виробництва сучасних українських ритейлерів. Для реалізації поставленого завдання було проведено дослідження досвіду європейських ритейлерів із даного питання, а також виявлені тенденції розвитку власного виробництва супермаркетів України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожне підприємство являє собою досить складну техніко-економічну і соціальну си-

стему, проте, саме операційна діяльність підприємства відображає його індивідуальність і специфіку. За одним із підходів, сутність операційної діяльності розглядається за допомогою її основних видів, кожен з яких має специфічну природу та вимагає особливих форм управління. Автори [1] виділяють чотири види операційної діяльності, а саме: виробництво, поставки, транспортування та сервіс.

Операційна діяльність супермаркетів будується згідно з принципами соціальної відповідальності, дотримуючись етичного ведення бізнесу, піклуючись про навколишнє середовище, допомагаючи суспільству. Характер операційної діяльності підприємства визначається, перш за все, специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Основу операційної діяльності супермаркетів складає торгова діяльність, яка доповнюється здійснюваною ними інвестиційною і фінансовою діяльністю. Вагомим додатком до операційної діяльності сучасних супермаркетів та атрибутом її ефективного функціонування є виробничо-комерційна діяльність, однією з особливостей якої є виробництво власної продукції.

Сьогодні власне виробництво є невід'ємною функцією ритейлу. Така система існує досить давно в країнах Європи, Америки, Австралії. Вважається, що першою утілила в життя ідею магазинів готової їжі британська мережа супермаркетів Marks&Spencer, в якій на початку 1980-х були організовані власні кухні. Саме ця британська мережа першою запропонувала своїм клієнтам нову послугу – готові сандвічі в пластиковій упаковці, які можна було придбати і з'їсти тут же, не виходячи з супермаркету.

Популярність цього нововведення привела до того, що на початку 1990-х у Європі з'явилася мережа з назвою Pret a Manger, яка об'єднала невеликі супермаркети, в яких вся продукція продається під єдиним брендом і виробляється на місці. Усе, що пропонується покупцеві в магазинах цієї мережі, можна придбати і з'їсти на місці або ж забрати з собою.

Проте варто відзначити, що зараз у Європі власне виробництво в супермаркетах – це швидше рідкість. В Україні ж кулінарія і кондитерські вироби набули розповсюдження за рахунок національних особливостей – нашої любові до готових продуктів, цікавості й бажання поїсти гарячі та свіжі продукти, не стоячи при цьому біля плити. Отже, навіть у разі невисокої прибутковості відкриття власної кулінарії та кондитерської є обов'язковою умовою ринку.

У Росії, на відміну від України, де до цього питання звернулися набагато раніше, серед найбільш вдалих можна назвати практику «Перекрёсток» (асортимент кулінарії в мережі сьогодні складає 600 най-

менувань, напівфабрикатів – 350, випічки – 80), "Мосмарт" (більше 500 найменувань в одному гіпермаркеті), "Азбука вкуса" (частка продуктів власного виробництва в обороті мережі склала 20%, а спеціалізовані цехи тепер працюють у 9 з 12 магазинів мережі). Сьогодні в Росії власне виробництво дійшло навіть до формату дискаунтера, що в нас поки що є поодинокими прикладами.

Протягом останнього десятиріччя відкриття відділів продукції власного виробництва набуло розповсюдження і серед лідерів вітчизняного ритейлу, таких як «Велика кишеня», «Сільпо», «Таргет», «Амстор», «Большая ложка» та ін. Власне виробництво дозволяє завжди пропонувати покупцям свіжу продукцію, оперативно реагувати на їх смаки й вимоги. Також це можливість вигідно відрізнитися від конкурентів.

У цілому, під час організації власного виробництва ритейлер повинен дотримуватися своєї маркетингової стратегії. Перш ніж почати власне виробництво, потрібно дослідити, потреба в якому продукті є на даний момент актуальною. Іншими словами, важливо чітко визначити, якого продукту чекає покупець. Втім, незважаючи на властиву мережевому бізнесу технологічність, дуже часто маркетинговий аналіз споживчих переваг в середовищі вітчизняних ритейлерів зводиться до того, що технолог виробництва розробляє асортимент на основі особистого досвіду. Адже створити "родзинку", яку покупець зможе знайти тільки в магазинах цієї мережі, саме в його компетенції.

Наступним етапом є правильний вибір устаткування для виробництва. Крім того, важливо ухвалити правильне рішення про масштаб виробництва: буде це міні-цех у магазині або ж самостійне власне виробництво, яке зможе обслуговувати декілька магазинів.

Як показує практика, частка вартості устаткування, необхідного для створення безперебійного виробництва, складає близько 33% від суми, яка потрібна для закупівлі устаткування для всього магазину. Для супермаркету площею приблизно 1500 м<sup>2</sup> устаткування відділу кулінарії коштує в середньому 250 тис. грн, устаткування для пекарні й кондитерської – 850 тис. грн, м'ясного відділу – 915 тис. грн. Витрати чималі, проте один тільки відділ кулінарії здатен забезпечити до 20% обороту супермаркету. Власне, рентабельність усього виробництва, залежно від організації, складає від 70%.

Але існують певні проблеми створення та організації власного виробництва в супермаркеті. Основна складність полягає в забезпеченні стабільної якості продуктів власного виробництва. Причини нестабільної якості можуть бути пов'язані як із відхиленнями від технології виробництва, так і з людським чинником. У будь-якому випадку

не можна допускати, щоб якість продукції, що виготовляється, в різних магазинах мережі різних регіонів відрізнялася, оскільки загальне негативне враження складається про всі магазини мережі.

Організація власного виробництва передбачає ретельний розрахунок і контроль обсяг виробництва. Перевиробництво на підприємствах даного формату викликає загрозу залишків. Тому, наприклад, невеликі обсяги виробництва кондитерських виробів дозволяють не тільки контролювати процес, але і створювати майже ексклюзивну продукцію.

Незважаючи на всі труднощі у створенні та здійсненні власного виробництва на підприємствах торгівлі, ця діяльність набуває все більшої популярності. За результатами опитування керівників супермаркетів асортимент продукції власного виробництва складає більш ніж 400 найменувань і забезпечує 20% у загальному обсязі товарообороту супермаркету. Супермаркет пропонує великий асортимент продукції і високої, і низької цінових категорій, але більша його частина розрахована на представників середнього класу. Одна з головних переваг власного виробництва полягає в тому, що, окрім безпосереднього прибутку від продажів, формується актив лояльних покупців.

Привабливість розміщення виробництва безпосередньо в супермаркетах зумовлена такими причинами:

- змінами потреб споживачів;
- візуальним і своєрідним ефектом «арома-маркетингу» (наприклад, пекарня супермаркету), що створює аромат свіжоспеченого хліба і його привабливий вигляд практично в присутності споживача і надає продукту додаткової цінності;
- можливість створення конкурентної переваги торгової точки, яка пропонує, у першу чергу, ексклюзивність – особливий продукт, складновідтворювальний, складнокопійований конкурентами, тобто має, наприклад, унікальну рецептуру або спосіб виробництва і купити який можна тільки в конкретному супермаркеті;
- гнучкість у підході до асортименту продукції в певний період часу. Наприклад, у вихідні дні, влітку, можна придбати в магазинах мережі різні види найсвіжішого шашлику; взимку завжди у продажу щойно виготовлені котлети, біфштекси, а також різноманітні салати. Тут же і можливість поспілкуватися з покупцем безпосередньо, скорегувати короткострокові маркетингові плани з урахуванням його впадовань та реакції на пропозицію.

Організація власного виробництва дає підприємству певні можливості. Для одного це – додатковий спосіб заробітку, для іншого – об'єктивна необхідність. Один ритейлер контролює таким чином якість

продуктів на полицях, інші - привертають покупця і його лояльність. Сьогодні питання організації власного виробництва в супермаркеті є більш ніж цікавим, як і все, що тим або іншим способом допомагає отримувати прибуток.

Загальний асортимент продукції власного виробництва включає як відомі страви, які гарантовано продаються в більшості магазинів, так і фірмову продукцію, яку можна знайти тільки в певному супермаркеті або в супермаркетах однієї мережі.

**Висновки.** Дуже швидко саме оптимально організоване власне виробництво стане серйозною конкурентною перевагою та ефективною зброєю боротьби на конкурентному ринку. Адже це не тільки можливість різноманітити асортимент об'єкта, але й додатковий привід для звернення до клієнта (проведення тижнів різних кухонь, анкетування клієнтів на предмет їх вимог і побажань до асортименту). За отримання експертів, на даному етапі в суспільстві вже сформувалася група покупців, яка готова платити за готові страви і напівфабрикати.

Сьогодні неможливо собі уявити супермаркети без власної кулінарії, кондитерських виробів або випічки. Власне виробництво для торгових мереж – це можливість скласти конкурентну перевагу та підвищити лояльність покупців.

#### *Список літератури*

1. Казанцев, А. Основы производственного менеджмента [Текст] : учеб. пособие / А. К. Казанцев, Л.С. Серова. – М. : ИНФРА М, 2002. – 348 с.
2. Еда для трудоголиков и лентяев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.restoranoff.ru>>.
3. Собственное производство в супермаркете [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://retailstudio.org/retailth/4784.htm>>.
4. Собственное производство в супермаркете: особенности ведения бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.openbusiness.ru>>.

Отримано 30.03.2011. ХДУХТ, Харків.

© О.П. Ткаченко, О.Д. Тімченко, 2011.