

## АНАЛІТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена розробці методичного інструментарію для оцінювання фактору розвитку підприємства роздрібною торгівлю. На основі розгляду основних напрямків вивчення можливостей: менеджмент, маркетинг та фінанси було визначено методичні підходи та надано рекомендації щодо оцінки потенціалу торговельного підприємства.

The article is dedicated to development of methodical toolkit for estimation factors of the enterprises development of in retail trade. On the basis of consideration of basic directions of study the possibilities: management, marketing and finances are certain the methodical approaches given the recommendations concerning estimation the potential of auction enterprise

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Внутрішня торгівля посідає особливе місце в сучасній економічній системі України і соціальній сфері. Вона забезпечує в широких масштабах обмін суспільного продукту у товарно-грошовій формі, задовольняє особливості та виробничі потреби в продукції, товарах, послугах, сприяє розвитку міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків, виступає потужним фактором економічного зростання.

По мірі поглиблення ринкових і глобалізаційних процесів роль торгівлі посилюється, ускладнюються її функції. Проте коло фундаментальних досліджень структурних трансформацій внутрішньої торгівлі, закономірностей розвитку в нових умовах, ринкових механізмів її функціонування і форм господарювання надзвичайно обмежене.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Серед останніх публікацій слід відзначити дослідження проблем розвитку торговельних мереж Л. Ліголенко [1, с.12-21], О. Тимофеевой [2, с.69-76], питання інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування торгових підприємств розкривається у роботах Т.А. Обушок [3, с.99-105], О.В. Фоміної [4, с.207-216]. Регіональні проблеми розвитку внутрішньої торгівлі розглядає О.О. Шубіко [5, с.150-173]. Що стосується досліджень, присвячених вдосконаленню методики економічного, і зокрема, ситуаційного аналізу параметрів діяльності підприємств роздрібною торгівлю, то вони по суті відсутні.

**Мета статті.** Стаття має на меті: 1. Дослідити основні тенденції роздрібною торгівлю Одеського району. 2. Розробити загальну схему проведення ситуаційного аналізу параметрів діяльності підприємств роздрібною торгівлю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В Одеському регіоні динаміка фізичного обсягу роздрібною товарообороту підприємств та обсягу роздрібною товарообороту на одну особу характеризується слідуєчими даними що розглянуті в таблиці 1, таблиці 2, таблиці 3 та таблиці 4.

Отже обсяг загального роздрібною товарообороту досяг рівня 1990 року у 2005 році і в 2007 році збільшився у порівнянні з 1990 роком на 66% , а з рівнем 2006 року – на 20%. Більш динамічно зростає обсяг роздрібною товарообороту непродовольчими товарами, який, починаючи з 2004 року перевищив базисний рівень; у той же час позитивна динаміка роздрібною товарообороту продовольчими товарами починається з 2006 року (розраховано авторами [6; с.260-261]).

Таблиця 1

Індекси фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств  
Одеської області

(відсотків)

	1990=100									2007 до 2006
	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Роздрібний товарооборот	29	31	37	48	62	81	100	132	166	126
Продовольчі товари	41	27	31	43	54	70	82	101	119	118
Непродовольчі товари	21	41	51	60	83	109	140	203	266	131
Роздрібний товарооборот на одну особу	29	28	34	44	58	76	94	126	158	126

Таблиця 2

## Динаміка товарної структури роздрібного товарообороту підприємств Одеської області

Групи товарів	1995	2000	2005	2006	2007
Відсотків					
Всі товари	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Продовольчі товари у торговій мережі	67,5	47,9	40,2	36,9	35,5
м'ясо та продукти м'ясні	10,3	5,5	6,2	5,4	5,0
риба та рибопродукти	1,6	1,0	2,5	2,0	2,3
молоко та молочна продукція	2,5	1,8	2,6	2,3	2,5
вироби хлібобулочні	10,8	6,9	1,7	1,2	1,0
Непродовольчі товари	32,5	52,1	56,3	60,0	61,5
одяг та білизна із тканини, головні убори, одяг з шкіри та хутра	1,3	2,0	1,1	1,0	0,9
взуття	1,2	1,0	0,9	1,2	1,4

Аналіз динаміки товарної структури роздрібного товарообороту свідчить про значене зростання питомої ваги непродовольчих товарів – з 52,1% у 2005 році до 61,5% у 2007 році, в тому числі, взуття з 1% до 1,4%, товарів культурно-побутового та господарського призначення з 11,6%, інших непродовольчих товарів - з 34,2% до 43,3%. Питома вага продовольчих товарів у торговій мережі зменшилися з 47,9% до 35,5%, зокрема, м'яса з 5,5% до 5%, хлібобулочних виробів з 6,9% до 1%, інших продовольчих товарів з 22,7% до 12,3%.

Таблиця 3

## Частка продажу споживчих товарів, які вироблені на території України, через торгову мережу підприємств Одеської області

(відсотків)

	2000	2004	2005	2006	2007
Всі товари	75,2	70,0	68,7	66,3	64,7
Продовольчі товари	91,3	88,6	88,2	87,2	86,6
м'ясо та продукти м'ясні	94,6	94,0	93,7	94,1	95,0
риба та рибопродукти	77,8	79,7	81,1	80,3	79,8
молоко та продукти молочні	94,8	95,7	93,5	93,5	91,6
вироби хлібобулочні	99,7	99,9	99,0	99,1	99,6
Непродовольчі товари	62,6	54,7	54,7	53,5	52,1
одяг і білизна із тканини, головні убори, одяг зі шкіри та хутра	12,8	15,3	14,9	14,7	17,2
взуття	12,7	6,5	3,6	2,7	4,0

Як свідчать дані таблиці 3 для регіону актуальним є вирощування товарних ресурсів вітчизняного походження, насамперед, молока і молочних продуктів частка продажу яких зменшилась з 94,8 у 2000 році % до 91,6 % у 2007 році, овочів – відповідно з 92,5% до 76,6 %, фруктів та ягід з 87 % до 7 %.

Таблиця 4

Динаміка кількості підприємств роздрібною торгівлі Одеської області (крім торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним)

(відсотків до загальної кількості, на кінець року)

	2000	2003	2004	2005	2006	2007
Всього	100	100	100	100	100	100
у тому числі підприємства, що торгують з перевагою продовольчого асортименту						
у спеціалізованих магазинах	10,5	7,3	8,6	5,1	4,7	4,5
у неспеціалізованих магазинах	50,5	56,1	58,1	60,8	58,9	58,8
непродовольчого асортименту						
у спеціалізованих магазинах	28,6	28,3	27,6	28,7	31,2	32,1
у неспеціалізованих магазинах	7,9	5,7	3,7	3,9	3,7	3,0
поза магазинами	2,5	2,6	2,0	1,5	1,5	1,6

Отже, до негативної тенденції слід віднести скорочення частки підприємств, що торгують з перевагою продовольчого асортименту у спеціалізованих магазинах з 10,5% у 2005 році до 4,5% у 2007 році, у той же час питома вага неспеціалізованих магазинів зростає з 50,5% до 58,8%. Тобто, частка грошових витрат населення в роздрібній мережі продовольчих товарів становить лише 4,5% (для порівняння частка спеціалізованих магазинів, що торгують з перевагою непродовольчого асортименту зростає з 28,6% до 32,1%). Це означає, що інші канали торгівлі – ринки, дрібно-роздрібна мережа, приватні структури переважають в обороті. Слід відмітити, що в умовах фінансово-економічної кризи, ще більш загостряться такі проблеми, як зниження платоспроможного попиту населення, рівня економічної та фізичної доступності малозабезпечених груп населення до продуктів харчування, зростання частки натурального споживання і натуралізації доходів сільського населення. У цих умовах, на розвиток роздрібного товарообороту, поряд із грошовими доходами населення, співвідношенням сільського і міського населення, все більше буде впливати рівень організації роздрібною торгівлі та ступінь координації її розвитку з боку самого торговельного підприємства.

Підприємство в роздрібній торгівлі як самостійній галузі народного господарства є великою та різноманітною сферою оперативної-організаційної діяльності торговельних підприємств, спрямованої на здійснення процесів купівлі-продажу товарів, надання послуг для задоволення попиту споживачів. Це породжує відповідні господарські ситуації.

У сучасному менеджменті ситуаційним управлінням вважається таке, що засновано на виявленні ситуацій, їхній класифікації та здійсненні різноманітних перетворень, що спрямовані на розв'язання тих чи інших проблем.

В економічній літературі висвітлюються різні погляди щодо сутності ситуаційного управління.

Р. Маклер вперше запропонував чітку схему: діагноз ситуацій та визначення шляхів досягнення мети, виявлення факторів, що впливають на рішення, створення та оцінка альтернатив, розробка тактики реалізації рішень [7, с.15-21].

Р. Акофф висуває іншу концепцію ситуаційного управління, а саме: для рішення проблем необхідна відповідна система, яка об'єднує три основні функції: розпізнання та передбачення проблем; прийняття рішень щодо проблеми; управління реалізацією рішень [8, с.200-215].

Для реалізації цілей ситуаційного менеджменту у роздрібній торгівлі слід створити адекватне аналітичне забезпечення, яке стане підставою для здійснення коригуючих дій у розвитку підприємств.

Ситуаційний аналіз повинен бути спрямований на:

- діагностику появи проблемних ситуацій;
- визначення ступеня загрози проблеми, що з'явилася;
- оцінку пріоритетності проблем;
- пошук можливостей для подолання проблемних ситуацій.

Щодо діагностики появи проблемних ситуацій вважаємо за доцільне використовувати причинно-наслідкові діаграми К. Ісікави „риб'ячий скелет”(рис. 1).

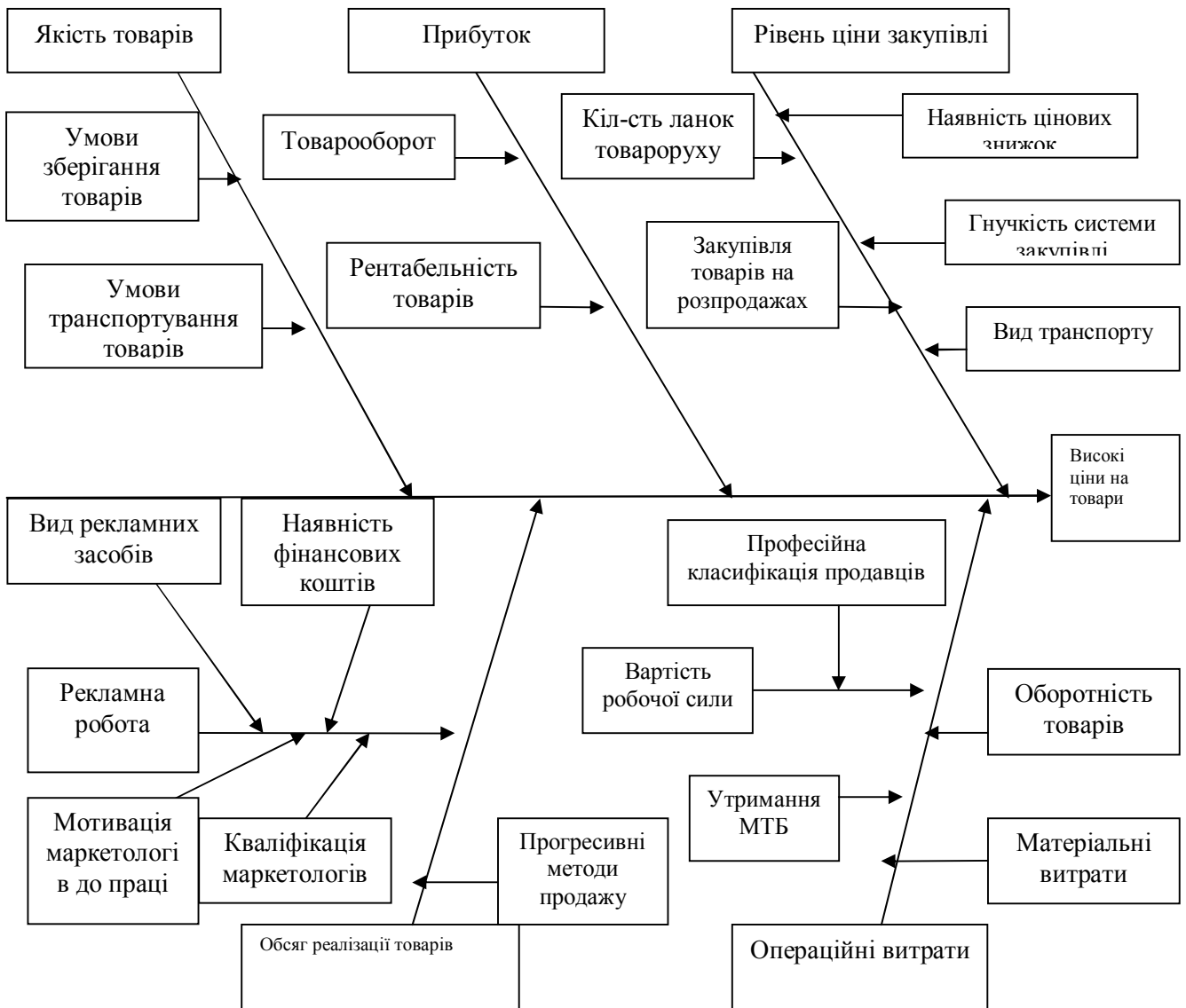


Рис. 1. Практично-наслідкова модель проблемної зони роздрібного торговельного підприємства

Дані блок-схеми підтверджують, що управлінський апарат підприємств роздрібно торгівлі, на відміну від промислових, займається переважно залученням до товарообороту продукції виробничих підприємств різних форм власності й різних організаційно-правових структур; постачальників-посередників; громадян, що займаються індивідуальною трудовою діяльністю; зарубіжних постачальників тощо. Адже на будь-якому торговельному підприємстві здійснюється великий комплекс різноманітних операцій та процесів. Державним стандартом України визначено торговельно-технологічний процес як „комплекс послідовних операцій, виконуваних функціональними структурними ланками або окремими працівниками магазину з приймання товару, його зберігання, готування до продажу, викладання та поповнення товару в торговельному залі, з обслуговування покупців та здійснення обліково-розрахункових операцій”.

Таким чином, торговельно-технологічний процес торгівлі можна умовно розділити на три складові. Перша – це вивчення ринку (аналіз і прогнозування попиту й пропозиції в районі діяльності підприємства (регіони, місті, райони) за товарами, цінами, якістю, конкурентами тощо). Друга – це формування умов постачання товарів і забезпечення ними підприємства (визначення постачальників, умов постачання, укладання договорів, транспортування і далі за операціями). Третя – це обслуговування покупців (визначення методів обслуговування, умов розрахунків, презентації, реклама тощо).

Кількість операцій на роздрібному торговельному підприємстві, які породжують певні ситуації, залежить від типу підприємства; методу обслуговування; асортименту товарів, його широти та глибини; ступеня готовності товарів до продажу; ритмічності та обсягу поставок; рівня механізації трудомістких процесів; розміру і планування торгових залів та неторгових приміщень тощо.

Ситуаційний аналіз, перш за все, стосується факторів мікросередовища та можливостей підприємства на ринку.

Предметні зони мікросередовища підприємства роздрібної торгівлі представлені на рис. 2.



Рис. 2. Комплексний аналіз складових мікросередовища роздрібного торговельного підприємства

Важливішою частиною аналітичної роботи є виявлення кола постійних споживачів, їхніх намірів і мотивації, відношення до асортименту товарів, їхньої якості, рівня цін, а також дослідження ставлення споживачів до якості обслуговування. Для цього, крім загальних економічних показників діяльності підприємства (динаміка товарообороту, товарних запасів, їх обертання тощо), використовують різні засоби – співбесіди, анкетування споживачів, презентації товарів, зокрема нових, тощо.

Що стосується постачальників, то в результаті аналізу обираються найбільш прийнятні. До речі, якщо торговельне підприємство достатньо привабливе (за обсягом діяльності, профілем тощо) для виробників, а останні задовольняють його за умовами постачання, доцільно відмовлятися від посередників тому, що це прискорює просування товарів, знижує витрати.

За матеріалами дослідження конкурентів аналізується ефективність власної маркетингової стратегії підприємства, виявляються сильні й слабкі сторони менеджменту з використанням сучасних підходів (SWOT-аналіз та ін.).

Напрями, за якими доцільно здійснювати аналіз ринкових можливостей торговельного підприємства, наведено на рис. 3.



Рис.3. Напрями вивчення можливостей торговельного підприємства

Метою здійснення аналізу потенціалу торговельного підприємства та його можливостей у ринковому середовищі є обґрунтування розробки управлінських рішень щодо стратегічних планів і вибір напрямків розвитку підприємства, пошук резервів і адаптація діяльності до змін макро- й мікросередовища.

Останнім часом певної уваги заслуговує визначення рівня ризику підприємницької діяльності, оскільки будь-яка діяльність пов'язана з імовірністю отримання як надприбутку, так і збитку. Оскільки чинник ризику найбільш суттєвий вплив має на рівень прибутковості

підприємства, а фінансові витрати є найбільш суттєвими та можуть спричинити банкрутство підприємства, при дослідженні проблеми ризику цікавим є розгляд рівня прибутковості з урахуванням чинника ризику.

Такі показники, як дисперсія, середньоквадратичне відхилення є абсолютними показниками, значення яких суттєво залежить від абсолютних значень вихідної ознаки ряду, тому більш важливим у здійсненні оцінки фінансового ризику є коефіцієнт варіації.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Таким чином, ситуаційний аналіз параметрів діяльності підприємств роздрібною торгівлі повинен здійснюватися у певній послідовності:

- аналіз ситуацій за операціями складових торговельно-технологічного процесу;
- групування ситуацій за характером їхнього впливу на діяльність підприємства (загрозливі й сприятливі);
- розробка плану заходів щодо мінімізації впливу загрозливих і максимізації сприятливих ситуацій;
- реалізація заходів (прийняття відповідних рішень);
- моніторинг і корегування заходів.

### Література

1. Лігоненко Л. Роздрібна торгівля України у дзеркалі світових тенденцій розвитку галузі // Вісник КНТЕУ. – 2005. – № 6. – С. 12-21.
2. Тимофєєва О. Проблеми розвитку продовольчих торгових мереж в Україні // Вісник КНТЕУ. – 2007. – № 6. – с. 69-76.
3. Обушак Т.А. Основні методичні напрямки оцінки фінансового стану торговельних підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 12. – С. 99-105.
4. Фоміна О.В. Напрями вдосконалення обліку операцій з продажу товарів із застосуванням активізаційних управлінських заходів // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9. – С. 207-216.
5. Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку / За ред. Проф. Шубіка О.О. – Донецьк – Львів, 2007. – 415 с.
6. Статистичний збірник Одеського обласного управління статистики „Оптова та роздрібна торгівля, ресторанне господарство”. – Одеса: Одеське обласне статистичне управління, 2008. – 105 с.
7. Mockler R. J. Situational Theory of Management // Harvard Business Review. – 1971. – No 3. – p. 15-21.
8. Акофф Р. Искусство решения проблем: Монография. – М.: Мир, 1982. – 225 с.