

За елементом «система розподілу» порівнюють можливості поширення своїх товарів і послуг, використання різних каналів продажу (через каси, Інтернет, посередників і т.п.). На основі даних проведеного маркетингового дослідження встановлюють конкурентну позицію торговельного суб'єкта в регіоні і доцільність введення нового товару та виду послуг.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, сьогодні задоволення потреб споживачів є базовим принципом здійснення управлінської діяльності будь-якого торговельного суб'єкта. Створення у торговельному підприємстві всіх необхідних умов для прийняття покупцями рішення щодо купівлі товарів, призводить до збільшення кількості покупців і відповідно до збільшення доходів торговельного суб'єкта. Тому необхідно ґрунтовно вивчати потреби, інтереси, поведінку споживачів. Саме за такого підходу можна досягнути високої конкурентоспроможності на внутрішньому і світовому ринках.

Література

1. Анопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М., Рудницький С. І., Хом'як Ю. М. Організація торгівлі: Підручник; 3-тє вид. / за редакцією Анопія В. В. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 632 с.
2. Веллхофф А., Массон Жан-Еміль / Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями — М.: Издательский дом Гребенникова, 2004.-280 с.
3. Дугіна С. І. Методи дослідження чутливості покупців до рівня цін.// Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу — К. : КНЕУ, 2005. — Збірник наукових праць — С. 402-420
4. Пилипчук В. П., Данніков О. В. / Управління продажами — К. : КНЕУ, 2011. — 627с.

Статтю подано до редакції 25.08.2013

УДК 339.372.84

Пікуш Т. А.,
доцент кафедри менеджменту,
Київський інститут бізнесу і технологій
Салухіна А. В.,
менеджер з маркетингу

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМАТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто методологічний інструментарій реалізації формат-менеджменту торговельної мережі; подальший

розвиток визначення головної мети формат-менеджменту, уточнено склад принципів управління формат-менеджментом торговельної мережі, сформульовано його основні завдання, розроблена модель розробки та впровадження нового формату торговельної мережі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: формат-менеджмент, торговельна мережа; організаційно-економічний розвиток, конкурентноздатність, мозковий штурм.

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрен методологический инструмент реализации формат-менеджмента торговой сети; дальнейшее развитие главной цели формат-менеджмента, уточнен состав принципов управления формат-менеджментом торговой сети, сформулированы его основные задачи. разработана модель разработки и внедрения нового формата торговой сети.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: формат-менеджмент, торговая сеть; организационно-экономическое развитие, конкурентоспособность, мозговой штурм.

ABSTRACT. The article considers the methodological tools of format –management distribution network, further development of the definition of the main purpose of format-management, warehouse management principles specified format-management distribution network is formulated its basic tasks, the model of development and introduction of new format retail chain.

KEY WORDS: format-management, retail chain, organizational and economic development, competitiveness, brainstorming.

Постановка проблеми. Підприємницька діяльність торговельної мережі базується на впровадженні та використанні певних бізнес-моделей, які втілюються в формати роздрібних об'єктів мережі. Незалежно від кількості використовуваних бізнес-моделей, а саме від того чи є мережа моно- чи мультиформатна, її розвиток, значною мірою, залежить від обґрунтованості вибору форматів, що використовуються. Для торговельної мережі, в управлінні якої знаходяться десятки або сотні роздрібних об'єктів, адекватність формату потребам ринку набуває стратегічного значення. Важливість цього аспекту обумовлює необхідність розробки спеціального методологічного підходу до бізнес-моделювання організаційно-економічного розвитку торговельних мереж — формат-менеджменту.

Метою впровадження формат-менеджменту є забезпечення організаційно-економічного розвитку торговельної мережі шляхом збалансованого розвитку її форматів, які спрямовані на певний ринковий сегмент.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні аспекти досліджуваної в роботі проблеми мають певне висвітлення в наукових працях провідних науковців України і країн СНД (Н. О. Голошубова, І. О. Бланк, І. М. Бергер, Е. М. Воронова, В. В. Масленников, В. П. Федько, І. І. Корольков, І. В. Сорока, О. Войцеховський, А. С. Мізрухіна, В. Новіков, Л. Шайгородська, В. О. Точилін, П. Г. Гончаров, В. Ф. Єгоров) та зарубіжних фахівців (П. Хью, М. Портер, Г. Армстронг, Р. Д. Блекуелл, Х. Віссем, Г. Джоунз, І. Ансофф, П. Дойль, Дж. Енджел, Ф. Котлер, та інші), але питання формування цілісного процесу управління торговельною мережею в сучасних умовах поки що залишається відкритим, що поглиблює актуалізацію дослідження в цьому напрямку.

Метою даної статті є створення сучасного модельного практичного інструментарію формат-менеджменту торговельних мереж.

Виклад основного матеріалу. Формат-менеджмент — це управлінський підхід, який за допомогою спеціальних маркетингових, фінансово-економічних та організаційних інструментів дозволяє торговельній мережі в повній мірі використати потенціал існуючих форматів, а також розробити та впровадити нові бізнес-формати, які дозволяють забезпечити сталий розвиток.

На нашу думку, реалізація формат-менеджменту на торговельних мережах повинна базуватися на принципах, адекватних умовам та особливостям їх функціонування. Узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду торговельних мереж дозволяє запропонувати наступні принципи формат-менеджменту, які дозволяють торговельній мережі досягати ефективності при використанні даного управлінського підходу:

1. Конкурентноздатність економічної моделі формату.
2. Орієнтація на клієнта.
3. Орієнтація на зростання.
4. Гнучкість формат-менеджменту.

5. Альтернативність підходів передбачає, що підготовка будь-якого управлінського рішення в цій сфері повинна враховувати альтернативні можливості.

Можливі завдання розвитку торговельної мережі в межах формат-менеджменту можна представити наступним чином (рис. 1).

Таким чином, формат-менеджмент торговельної мережі передбачає три напрямки розвитку: інтенсивний, екстенсивний та диверсифікаційний в проекції трьох основних факторів, що визначають формат: ринок, продукт/сервіс та покупців.

Напрямок розвитку	Ринок	Продукт/сервіс	Покупці	Формат
Інтенсивний напрямок	Посилення своїх позицій на вже існуючих ринках, більш глибоке проникнення	Оптимізація асортименту та сервісу	Сегментація покупців	Існуючий формат
Екстенсивний напрямок	Експансія на ринки зі схожими маркетинговими та економічними характеристиками	Розширення асортименту та сервісу	Розширення пропозицій для кожного сегменту покупців	
Диверсифікаційний напрямок	Експансія на нові ринки з відмінними економічними характеристиками	Освоєння нового напрямку бізнесу або створення нових цінностей для покупців	Орієнтація на нову аудиторію покупців	Новий формат

Рис. 1. Завдання розвитку торговельної мережі в межах формат-менеджменту

Формат-менеджмент, як управлінський підхід, складається з наступних елементів:

- I. Розробка та впровадження нового формату.
- II. Система моніторингу функціонування формату.
- III. Розвиток формату.

Відповідно, формат-менеджмент починається з розробки та впровадження нових бізнес-моделей торговельної мережі. Адекватність формату забезпечується системою моніторингу, яка відстежує, аналізує, оцінює та коригує його функціонування. В разі виникнення суттєвих відхилень в роботі формату або обґрунтованої потреби можливо проведення оптимізації бізнес-моделі. Якщо проведена оптимізація не дозволила досягти запланованих результатів і формат не задовольняє поставлених завдань розвитку, відбувається розробка нового формату.

Розглянемо більш детально основні складові формат-менеджменту.

I. Розробка та впровадження нового формату. Даний етап роботи передбачає обґрунтування широкого кола параметрів (табл. 1).

На практиці існують формати, наприклад, дискаунт, супермаркет, гіпермаркет, типові характеристики яких можуть слугувати

орієнтирами при розробці торговельною мережею свого бізнес-формату. Але, в будь-якому разі, постає необхідність обґрунтування параметрів формату відповідно до індивідуальних особливостей окремої торговельної мережі та умов зовнішнього середовища її функціонування. При цьому варто зважати як на внутрішні фактори функціонування мережі (фінансові можливості, досвід, доступ до ресурсів), так і на зовнішні особливості її функціонування та розвитку (особливості ринку, конкуренція, обмеження з боку держави, інше).

На нашу думку, розробка та впровадження нового формату торговельної мережі потребує проведення наступної роботи.

Таблиця 1

**ОСНОВНІ ПАРАМЕТРИ,
ЩО ВРАХОВУЮТЬСЯ У ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ФОРМАТУ**

Напрямки	Параметри
Організаційно-економічний	Товарний асортимент, цінова політика, рівень сервісу, додаткові послуги, власне виробництво, методи обслуговування, схема планування торговельної зали, мерчендайзинг
Фінансовий	Обсяг інвестицій, строк окупності, доходність, рентабельність
Маркетинговий	Стандарти місця розташування торговельного об'єкта, реклама
Організаційний	Організаційна структура, бізнес-процеси, кадрова політика
Технологічний	Торговельне та технологічне обладнання, програмне забезпечення
Технічний	Архітектурно-будівельні рішення, загальна, складська, торговельна площа, зовнішнє і внутрішнє оформлення, кількість касових місць
Юридичний	Юридичний статус

Першою фазою формування потоку інноваційних ідей з розвитку нового формату є створення належних умов, в яких вони зможуть бути генеровані та формалізовані. Відповідно, першим кроком у розробці нового формату повинно стати формування команди експертів, яка буде складатися з досвідчених експертів в галузі маркетингу та продаж як із центрального офісу, так і з управлінської ланки роздрібних торговельних об'єктів, щоб врахувати інтереси клієнтів.

Оцінка можливостей позиціонування нового формату відбувається на основі маркетингових досліджень ринку наступним чином: торговельна мережа в ході дослідження споживачів визначає різні сегменти покупців; потім шляхом дослідження конкурентного ста-

ну ринку виділяє ринкові ніші, які займає сама торговельна мережа та її конкуренти, що дозволяє визначити які ринкові ніші є вільними та найбільш привабливими, та де є місце для нового формату. В даному контексті пропонується досліджувати: широту асортименту та витрати часу на здійснення покупки, споживацькі очікування, особливості місцевої споживацької поведінки, сегментацію населення за рівнем доходів, а також зважати на тенденції поведінки споживачів в споживанні та приготуванні їжі, щоб визначити весь перелік можливостей щодо задоволення потреб споживачів.

Основою успішності формату є створення цінної пропозиції для клієнта, яка б вигідно відрізнялась від пропозиції конкурента, і при цьому була б прибутковою для самої торговельної мережі. Тому, оцінюючи ідеї, генеровані під час «мозкового штурму», менеджери торговельної мережі повинні визначити: «Чи є конкурентноздатними цінності, які пропонує новий формат, і чи належним чином вони відображені в концепції формату?»

Якщо керівництво торговельної мережі вважає значення цих показників незадовільними, то потрібно звернутися до перегляду основних цінностей формату, щоб відкоригувати бізнес-модель і зробити її прибутковою (рис. 2).

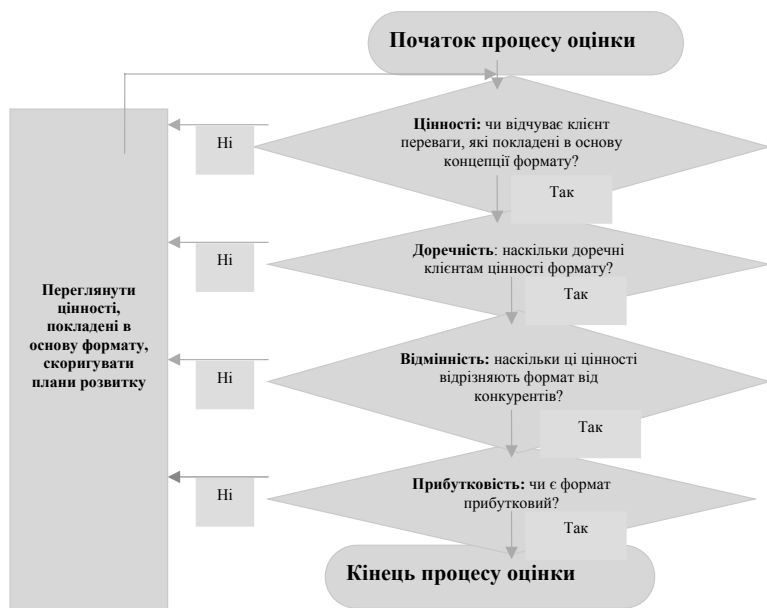


Рис. 2. Процес оцінки цінностей, покладених в основу формату

У випадку, коли всі чотири критерії оцінено позитивно — це означає, що основу успішності формату закладено, і можна переходити до наступного етапу.

Конкретним втіленням механізму зворотного зв'язку в процесі формування та впровадження нового формату торговельної мережі є його моніторинг. На нашу думку, моніторинг функціонування формату торговельної мережі повинен передбачати систематичне відстеження та співставлення фактичних показників її діяльності з бажаними чи запланованими в умовах динамічного середовища функціонування, визначення розмірів та виявлення причин їх відхилень.

Для цього необхідно використовувати моніторинг форматів за основними показниками діяльності (табл. 2).

Даний перелік показників обов'язково повинен бути доповнений специфічними показниками, а саме показниками-критеріями, орієнтованими на інвестора, клієнтів, найманих працівників, постачальників та регулятивні органи.

Таблиця 2

**ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ МОНІТОРИНГУ ФОРМАТУ
ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ**

№	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
Статичні показники			
1	Обсяг товарообороту на м ² торговельної площі	$TO_{\text{м}} = \frac{TO_{\text{заг}}}{TP}$	ТО _{заг} — загальний обсяг товарообороту; ТП — розмір торговельної площі
2	Обсяг товарообороту на одного покупця	$TO_{\text{пок}} = \frac{TO_{\text{заг}}}{P_{\text{ок}}}$	П _{ок} — кількість покупців торговельної мережі у досліджуваному періоді
3	Обсяг товарообороту на одну касу	$TO_{\text{каса}} = \frac{TO_{\text{заг}}}{KK}$	КК — кількість кас (пунктів розрахунку) торговельної мережі
4	Продуктивність праці персоналу	$ПП = \frac{TO_{\text{заг}}}{P}$	П — кількість працівників торговельної мережі
5	Рентабельність товарообороту	$P_{\text{то}} = \frac{ЧП_{\text{торг.д.}}}{TO_{\text{заг}}}$	ЧП — сума чистого прибутку від торговельної діяльності

№	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
Динамічні показники			
1	Темп росту товарообороту на м ² торговельної площі	$TP_{ТОМ} = \frac{ТО_{Мзв}}{ТО_{Мбаз}}$	ТО _{Мзв} — товарооборот на м ² торговельної площі у звітному періоді; ТО _{Мбаз} — товарооборот на м ² торговельної площі у базовому періоді;
2	Темп росту товарообороту на одного покупця	$TP_{ТОпок} = \frac{ТО_{ПОКзв}}{ТО_{ПОКбаз}}$	ТО _{ПОКзв} — товарооборот на одного покупця у звітному періоді; ТО _{ПОКбаз} — товарооборот на одного покупця у базовому періоді;
3	Темп росту товарообороту на одну касу	$TP_{ТОкаса} = \frac{ТО_{КАСАзв}}{ТО_{КАСАбаз}}$	ТО _{ПОКзв} — товарооборот на одну касу у звітному періоді; ТО _{ПОКбаз} — товарооборот на одну касу у базовому періоді;
4	Темп росту продуктивності праці	$TP_{ПП} = \frac{ПП_{зв}}{ПП_{баз}}$	ПП _{зв} — продуктивність праці працівників у звітному періоді; ПП _{баз} — продуктивність праці працівників у базовому періоді;
5	Темп росту рентабельності товарообороту	$TP_{Рто} = \frac{Р_{ТОзв}}{Р_{ТОбаз}}$	Р _{ТОзв} — рентабельність товарообороту у звітному періоді; Р _{ТОбаз} — рентабельність товарообороту у базовому періоді;

В цілому, використання запропонованого підходу дозволить своєчасно виявити суттєві негативні відхилення в роботі формату торговельної мережі та своєчасно прийняти запобіжні заходи і здійснювати подальший розвиток формату.

Розвиток формату передбачає створення умов максимально повного використання потенціалу певної бізнес-моделі торгове-

льної мережі за рахунок коригування самої бізнес-моделі або шляхів її поширення. До основних важелів розвитку формату торговельної мережі пропонується віднести наступні (рис. 3):

- 1) Модель розширення ринку;
- 2) Модель розвитку формату із залученням третьої сторони;
- 3) Модель адаптації формату.

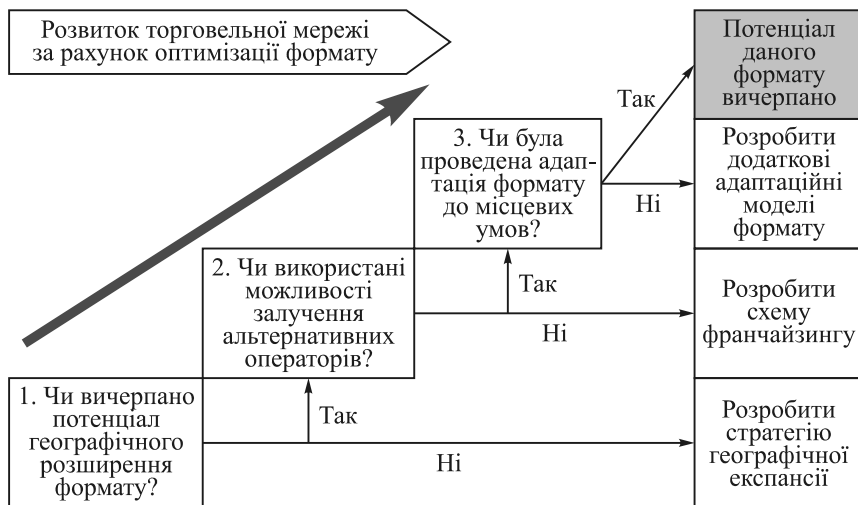


Рис. 3. Схема використання важелів розвитку формату торговельної мережі

Модель розширення ринку передбачає оцінку того, наскільки існуючий формат вичерпав свої можливості (потенціал) в плані географічного поширення та більш глибокого охоплення існуючого ринку. Дана модель, на наш погляд, повинна передбачати розробку стратегії покриття певного району.

Модель розвитку формату із залученням третьої сторони пропонується використовувати у випадку, коли для торговельної мережі існують суттєві перешкоди в досягненні цільового ринку.

На наш погляд, дана модель має величезний потенціал, особливо в тих випадках, коли географічне зростання напряму формату торговельної мережі обмежене. В даному випадку мова йде про реплікацію (копіювання) успішного формату іншим оператором безпосередньо за допомогою франчайзингу. Процес переходу незалежного місцевого торговельного підприємства під «зон-

тик» франчайзі може бути корисним для обох сторін і може складатися з наступних чотирьох модулів:

1. Системний модуль — на першій стадії франчайзери виграють за рахунок включення до спільної систем товаропостачання.

2. Оперативний модуль — на другій стадії франчайзери використовують категорійний менеджмент та систему управління відносинами з клієнтом.

3. Маркетинговий модуль — на третій стадії — стандартизований бренд-менеджмент, маркетингова стратегія, оформлення магазину і т.д.

4. Модуль управління якістю — франчайзі бере участь в програмах підвищення ефективності оперативної діяльності та тренінгах для персоналу.

Успішне впровадження чотирьох етапів дозволяє незалежному торговельному підприємству підвищити рівень продажу та доходів, а торговельній мережі поширити свій формат на новий ринок.

Модель адаптації формату до місцевих умов. В даному випадку мається на увазі те, що менеджери торговельної мережі мають можливість відрегулювати цінність формату, змінивши відповідним чином один з параметрів бізнес-моделі, залишивши інші в такому ж стані.

Таким чином, формат-менеджмент представляє собою широкий набір інструментів та важелів для організаційно-економічного розвитку торговельної мережі в конкурентному середовищі на сучасному етапі.

Висновки. Викладені вище результати дослідження дозволяють доповнити теоретичні засади управління торговельною мережею, а їх застосування в практичній діяльності дозволить забезпечити єдність та комплексність процесу управління їх діяльністю. Сутність формат-менеджменту було визначено як управлінський підхід, який за допомогою спеціальних маркетингових, фінансово-економічних та організаційних інструментів дозволяє торговельній мережі в повній мірі використати потенціал існуючих форматів, а також розробити та впровадити нові бізнес-формати. Головна мета формат-менеджменту спрямована на забезпечення організаційно-економічного розвитку торговельної мережі шляхом збалансованого розвитку її форматів.

Розробка та впровадження нового формату торговельної мережі потребує здійснення наступних заходів: підготовка до інновацій (формування команди експертів, маркетингові дослідження ринку та «мозковий штурм» ідей нового формату), формування параметрів нового формату (розробка параметрів формату та ви-

бір відповідного формату за оціночними критеріями), впровадження нового формату (впровадження пілотного проекту нового формату та коригування пілотного проекту та тиражування нового формату в межах системи).

Література

1. *Вышинский Г.* Тенденции развития розничных торговых предприятий: видение и перспективы. GfK-USM. 2004.
2. *Голошубова Н. І.* Розвиток соціально орієнтованої роздрібної торгової мережі // Вісник КНТЕУ, 2003, №5, С. 45-50.
3. *Пікуш Т. А.* Організаційно-економічна сутність торговельних мереж // Актуальні проблеми економіки: теорія і практика. Вип. 1. — К. : Європейський університет, 2005. — С. 99 — 101.

Статтю подано до редакції 22.08.2013

УДК 69.003

Райко Д. В.,
д-р екон. наук, доцент,
професор кафедри економічної кібернетики
та маркетингового менеджменту
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м.Харків

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ

АНОТАЦІЯ: У статті розглянуто ситуацію формування маркетингових підрозділів на підприємствах Харківського регіону, розвиток їх структури, проаналізовано підходи до формування кадрового складу маркетингових підрозділів та динаміку їх розвитку, визначені тенденції щодо подальших напрямків вдосконалення маркетингу та виявлені ніші для перспективного розвитку маркетингу у Харківському регіоні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: маркетинг, маркетингові підрозділи, підприємства, кадровий склад

АННОТАЦИЯ: В статье рассмотрена ситуация формирования маркетинговых подразделений на предприятиях Харьковского региона, развитие их структуры, проанализированы подходы к формированию кадрового состава маркетинговых подразделений и динамику их развития, определены тенденции дальнейших на-