



ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК 658.114.25

МОШЕК Григорій,

к. е. н., професор кафедри менеджменту
КНТЕУ

ЦІПУРИНДА Володимир,

к. е. н., ст. викладач кафедри менеджменту
КНТЕУ

СТРУКТУРИЗАЦІЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто проблемні питання структуризації комерційної діяльності торговельного підприємства в межах управлінського циклу на засадах інноваційного підходу. На основі досліджень діяльності торговельних підприємств визначено основні проблеми конкурентоспроможності їх організаційних структур управління для впровадження нововведень. Розглянуто формування на великих торговельних підприємствах інноваційних центрів галузевого призначення для диверсифікації досвіду інноваційного розвитку.

Ключові слова: торговельне підприємство, торговельний процес, організація торгівлі, торговельні операції, торговельні технології, оптимізація торговельних процесів.

У період розвитку ринкових відносин для нашої країни вкрай важливо створити умови для послідовного науково-технічного розвитку, аби перейти до інноваційних технологій сучасного управління. Однак в умовах відсталості технологічних процесів та організаційної структури більшості торговельних підприємств, низького рівня науково-технічної бази майже всіх галузей промисловості, незначного фінансування науково-дослідних робіт, необхідні комплексні й системні зусилля на рівні держави, аби зрушити ці процеси у площину конструктивних трансформацій у соціально-економічному просторі.

Поліпшити ситуацію можна тільки на основі інноваційного економічного зростання, інструментом реалізації якого повинна бути збалансована державна політика, яка охоплювала б комплексну перебудову і взаємно пов'язаний розвиток галузей: науково-дослідних, промисловості, торгівлі, освіти, законодавчо-правових та фінансових інституцій тощо.

© Мошек Г., Ціпурінда В. 2011

ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2011. № 5

5

Вивченню стратегії соціально-економічного розвитку та пов'язаних із нею структурних змін у системі управління торговельними підприємствами присвячено праці зарубіжних та вітчизняних вчених. У сучасній літературі особлива увага приділяється також аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища та ступеня їх впливу на діяльність і розвиток підприємства. Наприклад, Б. Берман досліджував розвиток роздрібної торгівлі на основі стратегічного підходу [1]. Теоретичні аспекти управління підприємствами торгівлі висвітлено у роботах І. Бланка, який відзначає необхідність глибокого вивчення економіко-правових умов та їх можливих змін у майбутньому для ефективного здійснення торговельної діяльності, аналізу кон'юнктури споживчого ринку [2]. Г. Джоунс стверджує, що на торгівлю суттєво впливають економічні, політичні, правові, соціальні та демографічні чинники, а також науково-технічний розвиток та інновації [3]. Окремим питанням організації і технології торгівлі споживчими товарами приділяють увагу А. Мазаракі, Н. Голошубова [4; 5]; В. Поляков відзначає причинно-наслідкову і динамічну взаємозалежність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційний розвиток підприємства та особливу її значимість у фазі перехідних процесів [6].

Однак досі лишається актуальним вивчення проблем причинно-наслідкових взаємозв'язків між основними операціями комерційного процесу на торговельному підприємстві, що й обумовило мету цієї статті. Об'єктом дослідження були обрані господарські процеси київських підприємств роздрібної торгівлі, які характеризуються відносно передовим рівнем інноваційного розвитку, певним рівнем розвитку інноваційного потенціалу торговельно-технологічних процесів, професійної та інтелектуальної підготовки кадрів; предметом – процеси комерційної діяльності цих торговельних підприємств.

Відповідно до досліджень [1–4; 7–12] зовнішнє середовище поділяється на середовище прямого впливу (постачальники, трудові ресурси, закони, установи державного регулювання, споживачі, конкуренти тощо) та середовище непрямого впливу (економічний стан країни, науково-технічний прогрес, соціокультурні та політичні зміни, групові інтереси, громадські організації, істотні для підприємства чинники міжнародного становища).

Проектування і створення внутрішнього середовища торговельного підприємства забезпечується з огляду на специфіку його діяльності, коло споживачів, ринкову кон'юнктуру, умови господарювання тощо. Торговельне підприємство як відкрита система забезпечує свою життєздатність через перетворення ресурсів, отриманих із зовнішнього середовища, на готовий продукт у вигляді продажу товарів та надання послуг для суб'єктів зовнішнього середовища. Тому при формуванні внутрішнього середовища орієнтована на інноваційний розвиток система управління підприємством повинна забезпечити його відпо-

відність найважливішим складовим зовнішнього середовища з орієнтацією на реалізацію ключових завдань щодо формування внутрішнього середовища:

- визначення цілей інноваційного розвитку підприємства з урахуванням фаз його життєвого циклу;
- формування відповідної організаційної структури для забезпечення ефективної взаємодії всіх підрозділів згідно з виконуваними функціями з урахуванням впровадження інновацій;
- використання відповідного комерційного та торговельного процесу, які гарантують інноваційний розвиток при оптимальному співвідношенні витрат ресурсів і результату;
- підбір і навчання персоналу, створення такої моделі мотивації, яка б поєднувала власні цілі з усвідомленням необхідності досягнення мети інноваційного розвитку підприємства, формування і розвиток відповідної організаційної культури.

Аналіз організаційних структур управління торговельних підприємств різних організаційно-правових форм свідчить, що вони не завжди сприяють інтенсивному впровадженню нововведень через відсутність відповідних підрозділів із впровадження інновацій та диверсифікації цього досвіду.

Важливим чинником для впровадження інновацій є рівень технічного забезпечення діяльності підприємств торгівлі. Дослідження стану впровадження сучасного торговельного, технологічного та організаційного обладнання у торговельних підприємствах м. Києва свідчить, що в розрахунку на одного працівника цей показник коливається від 400–405 грн у великих торговельних підприємствах (ВАТ "Універмаг "Дитячий світ" і "Київський центральний універмаг") до 36–45 грн у малих підприємств (ТОВ "Май" і "Господарка").

Хронометражні дослідження свідчать, що з використанням засобів механізації час на виконання таких операцій, як завантаження, доставка, розвантаження, розміщення товару скорочується на 50 %. Наприклад, із застосуванням гідравлічних підйомників, якими обладнані вантажні автомашини ГАЗ-51, на розвантаження з автомашини на електрокар 50–60 ящиків безалкогольних напоїв "Росинка" на рампі торговельного підприємства ВАТ "Центральний гастроном" витрачається всього 20 хв. На доставку у торгову залу за допомогою електрокару витрачається ще 10 хв. У разі виконання згаданих операцій вручну на розвантаження цього товару із автомобіля за участю 4-х вантажників буде витрачено 45 хв., а якщо їх тільки двоє – 60 хв. У разі механізації розвантаження потрібні 2 працівники, а економія тільки на середньомісячній заробітній платі одного вантажника складає 1800 грн. Розвантаження та приймання товару на торговельному підприємстві в разі впровадження нової техніки здійснюється в такій послідовності:

- ознайомлення матеріально відповідальної особи із товарно-транспортною накладною (5 хв.);
- розвантаження товару із автомобіля на електрокар із застосуванням гідравлічного підйомника;
- переміщення товару в торгову залу із застосуванням електрокара.

У разі виконання цих операцій вручну з'являються додаткові види робіт із приймання та розвантаження товару зі значною часткою трудомістких операцій. Якщо ж при переміщенні товарів використовується не електрокар, а візок без електроприводу ТГ-100, витрачається не 10, а 30 хвилин.

Слід мати на увазі, що навіть візки без електроприводу ТГ-100 використовуються тільки в таких приміщеннях, де колони не заважають переміщенню товару. Якщо ж торговельне підприємство розташоване в пристосованих приміщеннях житлового будинку, то найчастіше вантажники тягнуть ящики по підлозі. Саме тому впровадження сучасного торговельно-технологічного обладнання, застосування якого передбачено в нових будівлях, не представляється можливим у торгових приміщеннях, розміщених на 1-му поверсі житлових будинків, де відстань між колонами вужча за електрокар чи візок ТГ-100. Отже, доцільно автоматизацію та механізацію трудомістких торговельно-технологічних процесів передбачати ще на стадії проектування приміщень торговельних підприємств.

Крім цього, дослідження операцій доставки товарів свідчать, що лише 25 % автомобілів, що здійснюють доставку та розвантаження товарів на торговельних підприємствах м. Києва, обладнані гідравлічними підйомниками. Електрокари використовують лише 40 % торговельних підприємств (і все це – великі підприємства).

У разі постачання товарів за прямими договорами (виробник – роздрібне торговельне підприємство) та відповідного оснащення автотранспортних засобів і операцій розвантаження й переміщення товарів у місця їх підготовки до продажу та реалізації кінцевому споживачу запропонована схема дозволить скоротити час прийому та розвантаження товару з 60 до 40 хвилин, а чисельність вантажників торговельного підприємства із 8 до 4 (при двозмінному режимі роботи).

Залежно від форм постачання і виду товарів, особливостей їх транспортування, зберігання і реалізації, ступеню підготовленості товару до продажу, розмірів і структури приміщень магазинів, методів реалізації товарів у магазинах підприємств роздрібної торгівлі виконується комплекс технологічних і торгових (комерційних) процесів, які складаються із різноманітних операцій і процедур.

Торговий (комерційний) процес забезпечує перехід товарів зі сфери обігу у сферу споживання і зміну форми вартості. У торговому

(комерційному) процесі задіяні не тільки предмети праці (товари), а й об'єкти праці (покупці). Персонал торговельних підприємств здійснює продаж товарів (послуг) і обслуговування покупців, а покупці, у свою чергу, беруть участь у торговому (комерційному) процесі. Торговий (комерційний) процес передбачає виконання відповідним персоналом підприємства торгівлі низки операцій (рис. 1).



Рис. 1. Система основних операцій і процедур, які здійснюються в роздрібних торговельних підприємствах

Технологічні процеси пов'язані з рухом товару і є продовженням процесу виробництва у сфері обігу. До операцій технологічного процесу на торговельних підприємствах, залежно від розміру їх торговельної площі, спеціалізації, методів продажу товарів, рівня підготовленості постачальником товарів до продажу, належать: транспортування (постачання) товарів; розвантаження транспорту із товарами; приймання товару і тари за кількістю та якістю, їх розпакування і оформлення супровідних документів; переміщення товарів у місця їх підготовки до продажу; підготовка товару до продажу (перетворення виробничого асортименту в торговий); переміщення товарів у торгову залу та розкладання на обладнанні.

Сукупність процесів торгових (комерційних), технологічних, та тих, що пов'язані із завершенням розрахунків щодо одержання при-

бутку, є цілісним циклом, кожен етап якого потребує впровадження інновацій. Отже, технологічний процес може бути ефективним тоді, коли чітко працює комерційний, оскільки вони взаємно пов'язані.

Для оцінки стану інноваційного розвитку торговельного підприємства вибрано критерії, які визначаються шляхом опитування: фінансування інновацій; основні науково-технічні критерії (відповідність професійної підготовки персоналу сприйняттю інновацій та набуттю досвіду їх впровадження).

Стан інноваційного розвитку торговельних підприємств визначають такі критерії:

- рівень механізації та автоматизації торговельно-технологічних процесів (у % від загального обсягу робіт);
- обсяг витрат на нововведення (грн або у % від загального обсягу витрат);
- обсяг отриманих прибутків за період нововведень (грн);
- відповідність підготовки персоналу підприємств сприйняттю та впровадженню нововведень (%);
- розмір інвестицій для впровадження нововведень (грн);
- якість торговельного обслуговування;
- рівень задоволення потреб і очікувань споживачів;
- орієнтація на технологію прямого постачання товарів (без посередників) підприємствам торгівлі та прогресивні технології продажу;
- потреби у додаткових потужностях (торговельна та організаційна техніка) тощо.

Розвиток торговельного підприємства і, відповідно, інноваційність його системи управління залежить від багатьох факторів, зокрема:

- технології товаропостачання виробниками;
- типу магазину (спеціалізації) та розмірів торговельної площі;
- методів продажу товарів (самообслуговування або індивідуальне обслуговування);
- асортименту товарів та його особливостей;
- рівня технічного оснащення торговельного підприємства;
- рівня автоматизації та механізації трудомістких процесів;
- рівня підготовленості персоналу до сприйняття та впровадження нововведень;
- розташування магазину (в окремому приміщенні чи в на 1-му поверсі житлового будинку).

З метою визначення рівня інноваційного спрямування системи управління торговельними підприємствами проведено опитування керівників підприємств, їхніх заступників, менеджерів підрозділів щодо стану впровадження інновацій. Результати анкетування свідчать, що 46 % керівників вважають, що організаційна структура підприємства

не відповідає цілям безперервного інноваційного розвитку; 44 % – що функціональні зв'язки між підрозділами не забезпечують впровадження інновацій; 42 % – що торговельні (комерційні) операції здійснюються без впровадження інновацій.

На великих торговельних підприємствах доцільно створити спеціалізовані підрозділи – "інноваційні центри галузевого призначення" (служби) інноваційного спрямування за участю провідних спеціалістів відділів економіки, техніки, маркетингу, головного інженера без збільшення чисельності працівників апарату управління з підпорядкуванням безпосередньо керівникові підприємства або заступнику з питань економіки чи з технічних питань.

Інноваційні центри галузевого призначення повинні узагальнювати й апробувати нові технології здійснення комерційних і торговельно-технологічних процесів, а також нові системи управління підприємствами; розробляти спільні програми впровадження нововведень разом із представниками виробників-постачальників, транспортних організацій; накопичувати, систематизувати, переробляти відповідну інформацію, вести системний пошук нової інформації в мережі Інтернет та інших джерелах; запроваджувати інноваційні проекти та конкурентоспроможні програми з усіх напрямів діяльності суб'єктів господарювання з метою забезпечення сталого розвитку торговельних підприємств.

Стимулювання фахівців, зайнятих у інноваційних центрах, за організацію навчання, консультування фахівців, а також працівників апарату управління інших підприємств, повинно здійснюватись керівником підприємства шляхом укладання відповідних контрактів із спеціалістами на конкурсній основі за рахунок спеціального фонду розвитку. За необхідності керівник підприємства може залучати до участі в діяльності спеціалізованих підрозділів інноваційного спрямування досвідчених фахівців науково-дослідних організацій, як вітчизняних, так і зарубіжних. Інноваційні центри мають діяти за попередньо розробленими типовими положеннями, які затверджуються керівником торговельного підприємства. Зв'язок між інноваційними центрами галузевого призначення великих підприємств повинен здійснюватись спеціалістами малих і середніх торговельних підприємств.

Послідовність створення інноваційних центрів на великих підприємствах може бути такою:

- підготовчий етап – визначення мети і завдань створення інноваційного центру та узгодження їх зі стратегією розвитку підприємства;
- аналіз стану інноваційного спрямування діяльності підприємства;
- визначення місця інноваційного центру в загальній структурі підприємства;
- визначення окремих функцій спеціалістів інноваційного центру;

- розробка положення про інноваційний центр;
- розрахунок і затвердження показників оцінки ефективності діяльності інноваційного центру.

На основі викладеного, можна запропонувати схему організаційної структури інноваційного центру галузевого призначення великого торговельного підприємства (рис. 2).



Рис. 2. Схема організаційної структури інноваційного центру галузевого призначення

Таким чином, вдосконалення матеріально-технічної бази торговельних підприємств, їх організаційних структур управління та технологій торговельно-технологічних процесів повинно бути пов'язане з впровадженням найбільш ефективних методів продажу товарів, вивченням кон'юнктури ринку, формуванням портфеля замовлень на виготовлення та постачання продукції, наданням послуг споживачам.

Однією з найголовніших умов ефективного інноваційного розвитку підприємства є кардинальна перебудова існуючої організаційної структури та організаційної культури, здійснення відповідних інноваційних змін на основі інноваційних схем.

Головним методом формування інноваційної організаційної структури управління підприємством є організація проектування підприємства відповідно до визначених цілей її розвитку. У процесі такого проектування потрібно зважати на такі фактори: характер цілей та завдань стратегії інноваційного розвитку підприємства; його розмір за чисельністю працюючих та обсягом товарообороту; рівень галузевої (крім торговельної) диверсифікації інноваційної діяльності; рівень диверсифікації торговельної діяльності; рівень диверсифікації інноваційної діяльності в регіоні; характер використовуваних інноваційних технологій продажу товарів та обслуговування покупців; динаміка зовнішнього середовища по основних його параметрах; досвід та традиції управління господарською діяльністю на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Эванс ; пер. с англ. — М. : Издат. дом "Вильямс", 2003. — 1184 с.
2. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. — К. : Ника-Центр : Эльга, 2004. — 512 с.
3. Джоунз Г. Торговый бизнес: как организовать и управлять / Г. Джоунз ; пер. с англ. — М. : ИНФРА, 1996. — 304 с.
4. Голошубова Н. О. Організація і технологія торгівлі спожитковими товарами : навч. посіб. / Н. О. Голошубова. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. — 272 с.
5. Менеджмент: Теорія і практика / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін. — К. : Атіка, 2007. — 584 с.
6. Поляков В. А. Универсальная экономическая теория. Организационный механизм управления / В. А. Поляков. — М. : Новый центр, 2004. — 192 с.
7. Варли Р. Основы управления розничной торговлей / Р. Варли, М. Рафик. — М. : Изд. дом Гребенщикова, 2005. — 456 с.
8. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: Сучасний стан, стратегії розвитку : монографія / А. М. Виноградська. — К. : Центр навч. л-ри, 2004. — 807 с.
9. Обґрунтування інноваційної моделі структурної перебудови економіки України / Б. А. Маліцький, О. С. Попович, В. П. Соловійов та ін. — К. : ЦДПН, 2005. — 64 с.
10. Організація торгівлі : підручник / за ред. В. В. Апопія. — 2-ге вид., перероб. та допов. — К. : Центр навч. л-ри, 2005. — 616 с.
11. Пик Х. С. Супермаркет. Организация и управление / Х. С. Пик, Э. Ф. Пик ; пер. с англ. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 224 с.
12. Черная И. Управленческие технологии в супермаркетах розничной торговли / И. Черная, С. Рыбаков // Корпоративные системы. — 2006. — № 6. — С. 75–80.

Стаття надійшла до редакції 16.02.2011.

Мошек Г., Ципуринда В. Структуризация коммерческой деятельности торгового предприятия. Рассмотрены проблемные вопросы структуризации коммерческой деятельности торгового предприятия в рамках управленческого цикла на основе инновационного подхода. На основе исследований деятельности торговых предприятий обозначены основные проблемы конкурентоспособности их организационных структур управления для внедрения нововведений. Рассмотрено формирование на больших торговых предприятиях инновационных центров отраслевого значения для диверсификации опыта инновационного развития.

Moshek G., Tsipurinda V. Structuring of the commercial activity of trade enterprise. The article presents problem questions of commercial process of trade enterprise within the limits of administrative cycle on principles of innovative approach. On the basis of researches of trade enterprise activity the basic problems of competitiveness of management organizational structures for introduction of innovations are defined. The questions of formation at the big trade enterprises of innovative centers of the branch setting for diversification of experience of innovative development are considered.