

Н.М.Попович,

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджуються основні завдання, функції та організаційні механізми управління торговельним підприємством.

In this article the basic tasks, functions and organizational mechanisms of trade enterprise management are investigated.

В умовах гострої конкурентної боротьби торговельні підприємства мають орієнтуватися на довгострокову стратегію, котра дозволила б їм адаптуватися до змін навколишнього середовища і забезпечувала б довгострокові конкурентні переваги. У зв'язку з цим виникає необхідність нового підходу до здійснення процесу управління торговельним підприємством у сучасних умовах конкурентної боротьби, який спрямований на формування найбільш раціональних управлінських рішень з питань розвитку конкретного торговельного підприємства, координування різних напрямів його діяльності та забезпечення високої ефективності її кінцевих результатів.

Останнім часом у науковій літературі спостерігається значна увага до питань управління торговельним підприємством у сучасних умовах господарювання. У працях таких відомих зарубіжних і вітчизняних науковців, як Л.Балабанова, І.Бланк, Т.Бойдел, А.Войчак, П.Ленд, Г.Мінцберг, В.Пастухова, І.Смолін та інші [1-7].

Саме тому метою даної статті є висвітлення теоретичних аспектів управління торговельним підприємством, а саме – дослідження основних завдань, функцій та організаційних механізмів управління торговельним підприємством.

Насамперед слід зазначити, що, як зазначає І.Бланк, важливою особливістю управління торговельним підприємством є комплексний характер формування всіх управлінських рішень, пов'язаних з різними аспектами діяльності торговельного підприємства, які впливають на кінцеву ефективність його господарської діяльності [1, с.14]. Управління торговельним підприємством спрямоване не на використання стандартних управлінських рішень, а на алгоритм ефективного їх розроблення в конкретних умовах діяльності торговельного

підприємства.

Управлінню торговельним підприємством притаманний високий динамізм, який враховує зміну факторів зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, форм організації праці та управління, фінансового стану та інших параметрів функціонування торговельного підприємства. Управління торговельним підприємством передбачає багатоваріантність підходів до розроблення конкретних управлінських рішень у різних сферах діяльності торговельного підприємства і повинен бути орієнтований на його стратегічні цілі.

З урахуванням основних характеристик управління торговельним підприємством формуються його цілі та завдання [1-7]. Основною метою управління торговельним підприємством є забезпечення високих темпів розвитку торговельного підприємства у стратегічній перспективі та зростання його конкурентної позиції на споживчому ринку [1, с.19]. Узагальнивши результати проведених теоретичних досліджень наукових праць [1-7], слід зазначити, що основними завданнями управління торговельним підприємством є такі:

Ї формування умов найповнішого задоволення попиту споживачів на товари у межах вибраного сегмента споживчого ринку. Це завдання реалізується шляхом пошуку торговельним підприємством своєї ринкової ніші на споживчому ринку; виявлення основних параметрів попиту споживачів у цьому сегменті споживчого ринку; формування ефективної асортиментної політики, спрямованої на задоволення споживчого попиту на товари; забезпечення сталості асортименту товарів, що реалізуються торговельним підприємством;

Ї забезпечення високого рівня торговельного обслуговування покупців. Реалізується шляхом задоволення всіх основних вимог покупців до рівня торговельного обслуговування, сутність яких з урахуванням специфіки конкретного сегмента споживчого ринку зводиться до того, щоб з найменшими затратами часу і найбільшими зручностями придбати в торговельному підприємстві необхідні товари. Ці вимоги забезпечуються комплексом організаційно-технологічних заходів, які разом формують необхідний рівень торговельного обслуговування;

Ї забезпечення достатньої економічності здійснення торгово-технологічного і торгово-господарського процесів на підприємстві. Здійснюється шляхом забезпечення мінімізації витрат трудових, матеріальних і фінансових ресурсів на організацію окремих технологічних процесів і операцій, пов'язаних з рухом товарів і обслуговуванням покупців; на здійснення окремих комерційних операцій і комерційної діяльності в цілому; на виконання функцій управління торговельним підприємством;

Ї максимізація суми прибутку, який залишається у розпорядженні торговельного підприємства, і забезпечення його ефективного використання. Реалізується шляхом оптимізації обсягу товарообороту підприємства; ефективного управління його активами;

Ї здійснення цілеспрямованої цінової, амортизаційної та податкової політики;

Ї мінімізація рівня господарських ризиків, пов'язаних з діяльністю торговельного підприємства. Здійснюється шляхом ефективного управління різними комерційними, фінансовими, інвестиційними та іншими ризиками, пов'язаними з господарською діяльністю підприємств торгівлі. Мінімізація рівня господарських ризиків забезпечує передбачуваність фінансових результатів діяльності торговельного підприємства і стабільність його розвитку;

Ї забезпечення постійного зростання ринкової вартості торговельного підприємства. Реалізується передусім за рахунок високої інвестиційної активності підприємства, його здатності ефективно акумулювати власні фінансові ресурси на забезпечення приросту активів у всіх їх формах, підвищення фінансової сталості підприємства. Крім того, на зростання ринкової вартості торговельного підприємства впливають його висока ділова репутація, завойовані маркетингові позиції на споживчому ринку, відпрацьованість внутрішньої технології здійснення господарської діяльності та управління, а також інші, так звані неосяжні активи, здатні приносити додатковий прибуток.

Всі завдання управління торговельним підприємством тісно пов'язані, але водночас багато з них мають різноспрямований

характер. Тому в процесі управління торговельним підприємством окремі його завдання повинні бути оптимізовані між собою. В ринкових умовах максимізація суми прибутку може виступати важливим, але не пріоритетним завданням управління торговельним підприємством і не є головною метою.

Ефективне управління торговельним підприємством дає змогу забезпечити високий рівень обслуговування покупців, необхідні темпи економічного розвитку торговельного підприємства в стратегічній перспективі, укріплення його фінансового стану і зростання ринкової вартості, формування конкурентної переваги на споживчому ринку.

До основних функцій управління торговельним підприємством належать [1, с.26]:

Ї вибір найефективніших організаційних форм функціонування торговельного підприємства і його структурних одиниць. Ця функція має разовий характер; прийняті з цих питань управлінські рішення є найбільш відповідальними, оскільки суттєво впливають на організацію всього торговельного процесу, економічні показники і фінансові результати діяльності торговельного підприємства. Зміна управлінських рішень тягне за собою суттєві фінансові витрати і вимагає тривалого часу на їх реалізацію;

Ї управління технологічними процесами. Полягає у виборі технологічної схеми товаропросування і відповідного їй технологічного планування магазину; формуванні необхідного парку технологічного обладнання; розробленні організаційних засад товароруку, приймання, зберігання і підготовки товарів до продажу; визначенням систем розміщення товарів у торговельній залі. Формування торгово-технологічних процесів і операцій впливає на рівень торговельного обслуговування покупців, фінансово-економічні результати діяльності торговельного підприємства. Реалізація цієї функції безпосередньо пов'язана з інноваційним процесом на підприємстві;

Ї управління процесом обслуговування покупців. Реалізація цієї функції прямо пов'язана з місією торговельного підприємства і є основною умовою формування його високої конкурентної позиції на споживчому ринку. Управління

процесом обслуговування покупців передбачає забезпечення можливості найбільш повного задоволення їх попиту в межах обраного підприємством сегмента споживчого ринку, визначає необхідність обґрунтування і здійснення відповідної асортиментної політики торговельного підприємства; створення покупцям зручних умов для здійснення закупівель, що пов'язано з установленням оптимального для них режиму роботи торговельного підприємства, вибором ефективних методів продажу товарів, наданням широкого комплексу додаткових торговельних послуг, організацією реклами і внутрішньомагазинної інформації, а також іншими організаційно-технологічними заходами;

Ї управління персоналом. У процесі виконання цієї функції обґрунтовують схему організаційної структури управління торговельним підприємством як основу функціонального поділу праці його персоналу; визначають необхідну кількість і склад персоналу; забезпечують ефективну організацію праці та постійне управління її продуктивністю, організацію матеріального стимулювання, підготовку і підвищення кваліфікації;

Ї управління товарооборотом. Ця функція забезпечує економічну основу всієї діяльності торговельного підприємства, оскільки товарооборот характеризує основний об'ємний показник цієї діяльності та досягнуті маркетингові позиції; вона є найбільш масовою і вимагає постійної розробки управлінських рішень на всіх рівнях діяльності торговельного підприємства. В процесі реалізації цієї функції здійснюють аналіз і прогнозування торговельної кон'юнктури, планування обсягу і складу товарообороту, нормування і планування товарних запасів, планування обсягу і складу закупівель та надходження товару;

Ї управління доходами. Пов'язане з формуванням власної фінансової бази розвитку торговельного підприємства, здійсненням його діяльності на принципах самофінансування (або самоокупності). Важлива роль належить плануванню доходів торговельного підприємства;

Ї управління витратами обігу. Передбачає формування умов постійного зниження рівня витрат обігу стосовно обсягу товарообороту. В процесі реалізації цієї функції визначають

необхідний обсяг поточних витрат трудових, матеріальних, фінансових ресурсів на здійснення торговельної діяльності, розглядають можливі резерви економії цих витрат і здійснюють планування витрат обігу щодо окремих статей витрат коштів;

Ї управління прибутком. Реалізація цієї функції забезпечує основну умову самофінансування діяльності торговельного підприємства і можливості зростання його ринкової вартості. Управління прибутком має два основних аспекти: управління формуванням прибутку і управління його використанням. Останнє підпорядковане завданням розвитку торговельного підприємства і здійснюється шляхом оптимізації його розподілення за окремими напрямками;

Ї управління активами. Виконання цієї функції безпосередньо пов'язане з формуванням і забезпеченням ефективного використання виробничого потенціалу виробництва. Виявляють реальну потребу в окремих видах активів і визначають загальну їх суму; оптимізують склад активів з позицій ефективності комплексного їх використання, а також необхідної їх ліквідності для забезпечення постійної платоспроможності; забезпечують прискорення обороту окремих видів активів, у першу чергу товарних запасів, запасів матеріалів і тари, дебіторської заборгованості та грошових коштів; визначають форму і джерела фінансування різних видів активів;

Ї управління капіталом. Здійснюючи цю функцію, визначають загальну потребу в капіталі для реалізації стратегії розвитку підприємства; формують оптимальну його структуру; вишуковують можливості формування фінансових ресурсів за рахунок власних джерел; визначають необхідний обсяг залучення позичених коштів на коротко- і довготерміновій основі; оптимізують форми і джерела залучення позичених коштів;

Ї управління інвестиціями. Передбачає забезпечення розвитку торговельного підприємства в стратегічній перспективі та зростання його ринкової вартості. У процесі реалізації цієї функції формують важливі напрями інвестиційної діяльності торговельного підприємства; забезпечують інвестиційну привабливість окремих реальних проектів і фінансових

інструментів і відбирають найефективніші з них; формують інвестиційний портфель підприємства і здійснюють оперативне управління ним;

Ї управління господарськими ризиками. Ця функція є однією з найскладніших, і тому її реалізація покладається на висококваліфікованих спеціалістів торговельного підприємства. Вона передбачає виявлення складу основних комерційних, фінансових, інвестиційних та інших ризиків, притаманних господарській діяльності торговельного підприємства; оцінювання рівня цих ризиків та можливий негативний вплив на результати господарської діяльності; формування системи заходів з профілактики і мінімізації окремих господарських ризиків, а також з їх внутрішнього і зовнішнього страхування;

Ї управління фінансовим станом. Реалізація цієї функції пов'язана із забезпеченням взаємозв'язку всіх напрямів фінансової діяльності торговельного підприємства та їх взаємоспрямованості на досягнення високих кінцевих результатів діяльності. Здійснюють комплексну оцінку фінансового стану торговельного підприємства і вишукують резерви його зміцнення; комплексне планування фінансової діяльності підприємства за важливими показниками; організують моніторинг поточної фінансової діяльності торговельного підприємства, який забезпечує дієвий контроль за реалізацією намічених планів.

Конкретизація функцій управління торговельним підприємством зумовлена формами товарної спеціалізації і розмірами підприємства, а також конкретними організаційно-правовими формами діяльності. Так, відмінність форм спеціалізації і розмірів торговельних підприємств визначають відповідні особливості організації технології торговельних процесів, форм і методів торговельного обслуговування покупців, функціонального поділу праці персоналу, тривалість циклів товарного і грошового обігів, капіталоемності торговельної діяльності, структури активів, складу господарських ризиків. Організаційно-правові форми діяльності торговельних підприємств спричиняють суттєві відмінності в обсязі використаного капіталу, джерелах його формування, структурі; порядку розподілення прибутку; формах управління і контролю

за господарською діяльністю [1, с.43]. Тому на конкретних торговельних підприємствах функції управління можуть бути уточнені як за складом, так і за змістом.

Рекомендований розподіл функцій управління за основними сферами діяльності торговельного підприємства [1-7]:

1) організаційна: вибір найефективніших організаційних форм функціонування торговельного підприємства і його структурних одиниць; управління технологічними процесами; управління персоналом;

2) економічна: управління товарооборотом, доходами, витратами обігу, прибутком;

3) фінансова: управління активами, капіталом, інвестиціями, господарськими ризиками, фінансовим станом.

Процес управління діяльністю торговельного підприємства базується на певному механізмі. Управління торговельним підприємством передбачає такі механізми [9, с.58]:

Ї державне правове і нормативне регулювання торговельної діяльності підприємства. Основними з цих форм є:

Ø визначення вимог до ліцензування (патентування) торговельної діяльності;

Ø законодавчий захист прав споживачів; регулювання правил продажу продовольчих і непродовольчих товарів у роздрібній торговельній мережі;

Ø вимоги забезпечення охорони навколишнього середовища;

Ø податкове регулювання;

Ø регулювання мінімальних розмірів статутного фонду торговельних підприємств окремих організаційно-правових форм діяльності тощо;

Ї ринковий механізм регулювання торговельної діяльності підприємства. Виявляється передусім у сфері споживчого ринку. Попит і пропозиція товарів на споживчому ринку формують рівень цін на них; визначають можливість знаходження нової ринкової ніші або розширення обсягу діяльності в межах обраного сегмента ринку; дають змогу формувати нову систему господарських зв'язків з постачальниками товарів. Діяльність торговельного підприємства пов'язана з проявом цього механізму і на фінансовому ринку, ринку факторів виробництва,

ринку праці та ін. З поглибленням ринкових відносин роль ринкового механізму зростатиме;

Ї внутрішній механізм регулювання окремих аспектів господарської діяльності торговельного підприємства. Механізм такого регулювання формується в межах самого торговельного підприємства. Так, деякі аспекти господарської діяльності можуть регламентуватися вимогами статуту торговельного підприємства. Крім того, на торговельному виробництві може бути розроблена і затверджена система цільових показників внутрішніх нормативів і вимог з окремих аспектів організаційної, економічної чи фінансової сфер діяльності;

Ї інформаційне забезпечення торговельного менеджменту. Механізм інформаційного забезпечення спрямований на формування повної та якісної інформації, необхідної для підготовки певних управлінських рішень з усіх основних аспектів діяльності торговельного підприємства. Система внутрішніх і зовнішніх джерел інформації управління торговельним підприємством базується на оперативній і статистичній звітності окремих функціональних служб торговельного підприємства, організації фінансового і управлінського обліку на підприємстві, а також публікуванні показників поточної кон'юнктури споживчого, фінансового та інших ринків за відповідними сегментами;

Ї система методів управління діяльністю торговельного підприємства. У процесі відпрацювання управлінських рішень з окремих аспектів діяльності торговельного підприємства використовується велика система методів, за допомогою яких досягаються необхідні результати. До основних з них належать техніко-економічні розрахунки; балансовий, економіко-статистичні, економіко-математичні методи; сітьове планування; моделювання; соціологічні, експертні та інші методи;

Ї система методів контролю за реалізацією управлінських рішень. Методи внутрішнього контролю відіграють особливу роль, оскільки значною мірою зумовлюють ефективність всієї системи управління торговельним підприємством. Вони базуються переважно на широкому арсеналі прийомів економічного аналізу і аудиту різних аспектів діяльності торговельного підприємства і визначаються організацією

системи моніторингу економічних фінансових результатів цієї діяльності.

Ефективний механізм управління торговельним підприємством дає змогу в повному обсязі реалізувати цілі та завдання, які стоять перед ним; сприяє результативному здійсненню всіх його функцій на підприємствах торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. Торговый мереджмент. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Ольга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
2. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителей. – М.: ИНФРА-М, Премьер, 1998. – 202 с.
3. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
4. Ленд П.Э. Менеджмент – искусство управлять / Пер. с англ. М.Шершевской. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 143 с.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. Д.Раевской. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
6. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. – К.: КНЕУ, 2002. – 302 с.
7. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга / Л.В.Балабанова, А.В.Кривенко. – Донецк: Донец. гос. ун-т экономики и торговли, 2004. – 147 с.