

**Лисенко Б. Р.**  
*студент*

*Київського національного університету технологій та дизайну*

**Федоряк Р. М.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту*

*Київського національного університету технологій та дизайну*

**Lysenko B. R.**

*Student*

*Kyiv National University of Technology and Design*

**Fedoryak R. M.**

*PhD, Associate Professor at the Department of Management  
Kyiv National University of Technology and Design*

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЛІАЛЬНОЇ МЕРЕЖІ КОМПАНІЇ З РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

## MANAGING THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY'S BRANCH NETWORK IN RETAIL

**Анотація.** У статті розглянуто основні підходи до управління розвитком філіальною мережею, а також підходи зарубіжних учених, які займалися дослідженням даного питання. За кожним із запропонованих поглядів виділено негативні сторони, які необхідно ліквідувати для ефективного функціонування філіальної мережі. Запропоновано визначення «управління розвитком філіальної мережі», а також складено перелік переваг та недоліків створення філій для компаній, які займаються роздрібною торгівлею. Визначено основні елементи, які мають бути враховані під час прийняття рішення про створення філіальної мережі, основні фактори, що впливають на успішний розвиток філіальних мереж, а також методи, за допомогою яких можна визначити ефективність роботи філіальних мереж, що в майбутньому дасть змогу впливати та змінювати засади їхньої діяльності.

**Ключові слова:** управління розвитком, філіальні мережі, розвиток компанії, створення філіальних мереж.

**Постановка проблеми.** Управління розвитком філіальних мереж є дуже актуальною проблемою. Проте, незважаючи на велику кількість підприємств, які постійно розширюють межі свого функціонування, реальних досліджень майже немає. Дане питання розглядалося американськими та європейськими вченими, але їх висновки доволі складно використати в діяльності вітчизняних підприємств, оскільки рівень розвитку, технологічності, а також основні принципи функціонування ринку різняться.

Краще за все сьогодні в Україні проаналізовано питання щодо розвитку філіальних мереж банків, але для підприємств із роздрібною торгівлею це питання залишається відкритим. Нині до відкриття філій ставляться доволі поверхнево, незважаючи на низку факторів, які є ключовими, що в підсумку призводить до отримання збитків.

Процес створення системи розбудови та управління розвитком філіальних мереж потребує великої уваги від топ-менеджерів компанії. Цей процес також має на меті розширення функцій працівників відділів або навіть залучення окремих працівників, таких як регіональний менеджер (коли філіальна мережа розвивається достатньо).

Нині існує потреба у систематизації та групуванні усіх наявних даних щодо цього питання для створення можливості менеджерам компаній отримати необхідну інформацію для прийняття рішення щодо створення та управління розвитком філіальних мереж.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Цим питанням займалася низка вчених, що змогли доволі обширно згрупувати отримані дані, серед них: М. Хам-

мер, Дж. Чампі, І.Н. Дроздов, М. Леві, А.Б. Вейтц, Б. Берман, Дж. Еванс та ін. Проте, зважаючи на особливості функціонування наших компаній, дане питання залишається все ще невирішеним.

**Мета статті** полягає у розкритті особливостей управління роздрібною мережею компанії, що функціонує на вітчизняному ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нині найбільш активним є розвиток філіальних мереж банків, страхових компаній, дилерів авто, а також компаній із роздрібною торгівлею. Філія являє собою виокремлений підрозділ певної юридичної особи, котрий розташовується за межами її місцезнаходження та здійснює усі або деякі її функції. Керівництво філій підпорядковується керівному органу в юридичній особі, але воно не може виступати як самостійна юридична особа [1]. За наявності двох чи більше філій можна стверджувати, що компанія має свою філіальну мережу.

Сьогодні процес управління роздрібною мережею є доволі складною сферою діяльності компанії. Визначення управління розвитком філіальної мережі як такого ще не було запропоновано науковцями, що займалися цим питанням, тому постає необхідність запропонувати своє визначення.

Управління філіальною мережею компанії – це процес, який відповідає за прийняття всіх можливих ефективних рішень щодо управління, котрі мають бути спрямовані на розвиток та збільшення числа філій, основною метою існування котрої є розширення діяльності, збільшення ринку, а також отримання більшого прибутку.

М. Леві та Б.А. Вейтц [2] вважають, що успіх чи невдача як власника малої мережі магазинів, так і крупної торгової компанії визначається передусім тим, наскільки добре управлінці знають та розуміють світ роздрібною торгівлі, а також орієнтуються у ньому. Складники цього світу подано на рис. 1. Вони є визначальними та на них базуються успіх чи невдача створення філіальної мережі, тобто менеджерам необхідно розуміти, як можна заставити всі ці елементи працювати разом на одну мету.



Рис. 1. Складники світу роздрібною торгівлі

Таким чином, сукупність зазначених елементів є певною комбінацією дій, які застосовують роздрібні компанії для того, щоб задовольнити потреби своїх споживачів та підвищити ефективності роботи.

Висвітлений підхід до питання розвитку та зміцнення роздрібних мереж є досить структурним та змістовним, оскільки в ньому враховуються аналіз середовища, а також внутрішні елементи компанії разом з операційною діяльністю. Але вважаємо, що він є недостатньо деталізованим, адже авторами не висвітлюється декілька достатньо важливих нюансів, а якщо вони не враховуються під час реалізації проєктів щодо розвитку філіальних мереж, існує доволі високий ризик того, що вони будуть неефективно функціонувати. Яскравим прикладом може бути те, що у цій моделі не враховується фінансовий складник, а, як відомо, головною метою функціонування компанії є саме отримання прибутку.

Американськими вченими Б. Берманом та Дж. Евансом [3] висувається твердження про те, що будь-яка роздрібна компанія, котра прагне до процвітання, перш за все має створити гарний стратегічний план та бути готовою пристосовуватися до змін.

На перший план вчені ставлять розроблення вдалої стратегії розвитку роздрібних мереж, а також вони прив'язують до неї всі інші аспекти діяльності. Саме залежно від обраної стратегії, згідно з цією думки, зале-

жить характер дій компанії, а також її реакція на вплив ринкових сил, а саме конкуренції та стану економіки.

Деякі російські вчені вважають, що сьогодні досить актуальним є перехід управління розвитком філіальних мереж у роздрібних компаніях від інтенсивного (тобто кількісного) шляху до екстенсивного (тобто якісного). За цих умов можна побачити необхідність уведення чітких прописаних взаємодій між усіма елементами всередині компанії: центрального відділення з його торговими об'єктами, відношення всередині самих магазинів, відношення «магазин – клієнт». Це має упорядкувати роботу та створити певну основу для початку ефективного розвитку роздрібною мережі в компанії.

Д. Сидоров каже, що можливість ефективного процесу управління розвитком існує у двох перспективних напрямках: персонал, а також імідж компанії (рис. 2) [4]. Він вважає, що саме ці елементи є складниками успіху компанії, ці поняття є взаємопов'язаними, причому зміни в процесі управління одним неодмінно призведе до змін в управлінні іншим.



Рис. 2. Концепція якісного управління розвитком філіальних мереж

Імідж являє собою результат суб'єктивного сприйняття людьми інформації. З цієї причини доволі важливим є завдання з побудови чіткого, контрольованого процесу управління корпоративним іміджем (він має включати імідж роздрібних мереж), а також процесу управління персоналом у компанії.

Роздрібні підприємства, де існує власна мережа магазинів, мають певну кількість своїх особливостей, що включають у себе як переваги, так і недоліки. Однією з найважливіших змін у контексті роздрібною торгівлі є поява певних тенденцій до збільшення обсягу продажу в мережевих магазинах, котрі продають однотипні товари, порівняно з торговими підприємствами інших типів.

Зважаючи на складність роботи з управління розвитком філіальною мережі компаній, які займаються роздрібною торгівлею, необхідно сформулювати та визначити всі переваги та недоліки створення цієї системи, щоб мати можливість оцінити вигідність початку такої діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

**Переваги та недоліки створення мережі роздрібних магазинів**

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість стандартизації торговельних операцій та отримання економії на масштабах;</li> <li>– скорочення засобів на рекламу, оскільки можна проводити єдину рекламну кампанію для всіх магазинів;</li> <li>– покриття широких географічних територій дає змогу користуватися більш різноманітними формами ЗМІ;</li> <li>– мають значні переваги у веденні переговорів із постачальниками;</li> <li>– можливість отримати економію на масштабах операцій у процесі дистрибуції та організації інформаційної системи;</li> <li>– в більшості мереж існує своя філософія менеджменту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обмежена гнучкість – іноді важко знайти місце для розташування магазинів так, щоб торгові зони не перекривалися;</li> <li>– необхідні великі капіталовкладення – необхідно платити за оренду одразу декількох приміщень, вкладати кошти в закупівлю обладнання, асортимент товару тощо;</li> <li>– важкість контролю всіх робіт, особливо коли магазини розташовані на широкій території та на великій відстані один від одного;</li> <li>– незалежність персоналу філіальних мереж роздрібних магазинів має обмежені рамки, досить часто в мережах існує декілька рівнів керівництва</li> </ul>

Доволі глибоко та ґрунтовно процес управління розвитку філіальних мереж роздрібних магазинів було висвітлено британськими вченими Т. Кентом та О. Омаром [5]. Вони вважають, що під час вирішення завдання з розвитку філіальної мережі основну увагу слід приділити деякій кількості стратегічних функцій:

- маркетинговій роздрібній торгівлі;
- фінансовому плануванню та контролю;
- стратегії розташування створюваних роздрібних магазинів;
- управлінню людськими ресурсами; управлінню мерчандайзингом.

Важливий складник у процесі розвитку філіальних мереж роздрібних компаній змогли виділити такі вчені, як Б. Берман та Дж. Еванс [6], які дійшли висновку, що маркетингову концепцію, котра була ними запропонована раніше, необхідно трансформувати, тобто видозмінити до концепції роздрібною торгівлі. Ця нова концепція складається з чотирьох елементів (рис. 3). Кожен із цих елементів має на меті сформувати та поліпшити загальну стратегію відкриття філій, а також зміцнити загальну діяльність компанії.

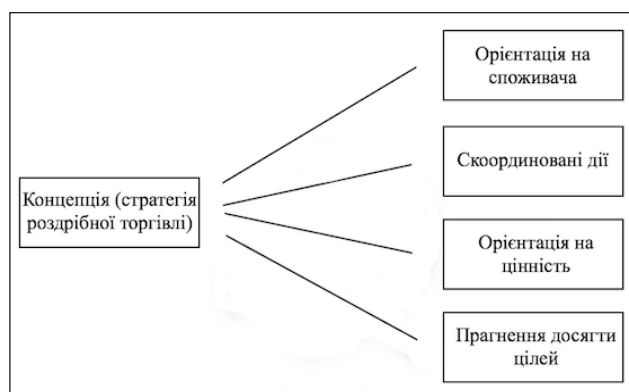


Рис. 3. Маркетингова концепція роздрібною компаній

Під час відкриття нових філій важливим є визначення того, що на рівень прибутку доволі сильний вплив має якість рішень, що пов'язані з можливостями поповнення грошових засобів компаній за допомогою можливих нових капіталовкладень. Загалом ефективність запровадження інвестиційних проектів із відкриття нових магазинів можна оцінити за декількома методами, серед яких [7]:

1) Термін окупності – основний показник, який визначає привабливість інвестицій. У відкритті філій магазинів роздрібною торгівлі оптимальним терміном окупності можна вважати 1,5–2,5 роки.

2) Рівень рентабельності – він має дати змогу порівнювати прибутковість проекту відповідно до вкладеного в нього капіталу. У роздрібній торгівлі широкого розповсюдження набуло правило: під час розрахунків урахувати необхідно прибуток перед відрахуваннями на відсоткові ставки та податки.

- 3) Технологія дисконтованого потоку грошових коштів:
- чиста дисконтова на вартість (NPV);
  - внутрішня норма доходності (IRR).

#### Список використаних джерел:

1. Цивільний кодекс України, станом на 1 квітня 2017 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – №№ 40–44 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
2. Леви М. Основы розничной торговли / М. Леви, Б.А. Вейтц ; пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 451 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
3. Берман Б. Розничная торговля: стратегический поход / Б. Берман, Дж. Еванс ; пер. с англ. ; 8-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 1097 с.
4. Сидоров Д. Розничные сети. Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними / Д. Сидоров. – М. : Вершина, 2007. – 182 с.

Розвиток філіальної мережі передбачає постійне регулярне відкриття нових магазинів, а отже, важливим можна вважати питання пошуку джерел фінансування. Внутрішні джерела являють собою нерозподілений прибуток, який спрямовується на капіталовкладення, а також з якого складають резерви для наступного використання. Але навіть великі частини від нерозподіленого прибутку не можуть забезпечити достатньо коштів, завдяки яким можливо було б здійснити інвестування.

Основним джерелом зовнішніх інвестицій можна вважати банківські кредити. Банки є доступним джерелом фінансування, і, незважаючи на необхідність платити відсотки, витрати у цьому разі будуть невеликими, а виплати можна проводити рівними невеликими частинами.

Створення стратегії щодо вибору місць розташування філій є важливим елементом успіху в діяльності роздрібних компаній. Кошти на оренду, а також інші операційні витрати сумарно становлять великі суми. Місце розташування магазинів є одним із найбільш довготермінових рішень, адже воно являє собою серйозний стратегічний ресурс, а також кінцевий пункт продажу товару. Прийняття рішення про вибір місця знаходження магазину також змушує приймати рішення й щодо розміру, необхідного для того, щоб мати змогу правильно розмістити товар, а також створити позиціонування магазину на ринку. Сутність стратегії розташування магазинів полягає в аналізі територію заданої території міста, а також різних засобів, використовуючи які можна якнайкраще вписати нову торгову точку у зазначене середовище для підвищення його загальної привабливості [8].

Управління людськими ресурсами є останнім складником успіху, адже під час створення філій виникає проблема контролю, котра полягає у тому, що в окремих магазинах працювати з персоналом складніше. Т. Кент та О. Омар [9] запевняють, що визначення людських ресурсів досить тісно можна пов'язати з організаційною стратегією, адже саме ці ресурси становлять конкурентну перевагу. Для більшості організацій конкурентної переваги можна досягнути, залучивши та використавши різні навички, адаптуючи ресурсну базу, чи використавши орієнтування на інновації робочої сили. Основна проблема для роздрібних продавців у межах галузі, що орієнтується на людей, полягає в управлінні взаємовідносинами зі споживачами (клієнтами).

**Висновки.** Питанням розвитку управління філіальною мережею здебільшого займалися зарубіжні вчені, але у своїх висновках вони доволі часто припускалися певних помилок, використовуючи непотрібні фактори або ігноруючи ті, що мають дійсний вплив на діяльність компанії.

У статті надано авторське визначення поняття «управління розвитком філіальною мережею», а також наведено переваги та недоліки відкриття філій, оскільки відповіді на ці питання ще не були достатньо надані різними вченими. Зазначено, що для ефективного функціонування філій необхідно використовувати одразу декілька підходів та розробляти систему управління філіальною мережею, оскільки залежно від організації складники успіху в управлінні філіальною мережею можуть змінюватися.

5. Кент Т. Розничная торговля : [уч. для студентов вузов] / Т. Кент, О. Омар ; пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 733 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).
6. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства : [навч. посіб.] / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2008. – 326 с.
7. Асаулюк С.Л. Сутність та методика економічної оцінки розвитку підприємств роздрівної торгівлі / С.Л. Асаулюк // Науковий вісник НЛТУ України – 2009. – Вип. 19.11. – С. 113–128.
8. Сорокина Т.И. Филиальная сеть: развитие и управление / Под ред. Т.И. Сорокиной. – СПб. : Питер, 2007. – 391 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
9. Старикова Л.Н. Организация и проектирование предприятий торговли / Л.Н. Старикова. – Пермь : ПНИПУ, 2012. – 240 с.
10. Касич А.О. Розвиток інвестиційно-інноваційних процесів в Україні: джерела, оцінка, перспективи : [монографія] / А.О. Касич. – Кременчук : Кременчуцька міська друкарня, 2008. – 406 с.

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные подходы к управлению развитием филиальной сети, а также подходы иностранных ученых, которые занимались исследованиями данного вопроса. По каждому из предложенных взглядов были выделены негативные стороны, которые должны быть ликвидированы для более эффективного функционирования филиальной сети. Предложено определение «управление развитием филиальной сети», а также составлен перечень преимуществ и недостатков создания филиалов в компаниях, занимающихся розничной торговлей. Определены основные элементы, которые должны быть учтены во время принятия решения о создании филиальной сети, факторы, влияющие на успешное развитие филиальных сетей, а также методы, с помощью которых можно определить эффективность работы филиальной сети, что в будущем даст возможность влиять и изменять принципы их деятельности.

**Ключевые слова:** управление развитием, филиальные сети, развитие компании, создание филиальных сетей.

**Summary.** In this article where considered the main approaches to managing the development of the branch network, as well as the approaches of foreign scientists who were engaged in the research on this issue. For each of the proposed views, there were identified some negative aspects that should be improved for the effective functioning of the branch network. During the consideration of this topic there was proposed the definition of 'managing the development of the branch network', and also created a list of advantages and disadvantages of creating a branch network in companies that deals with retail. Also, the authors identified the main elements that should be taken into account while taking a decision of creating a branch network. In the article were defined the main factors that have an influence on the development of branch network, and also there were suggested a few methods that can help to determine the efficiency of branch networks, which in the future might allow to make some influence on it and even change the principles of their creation.

**Key words:** management of development, branch network, development of the company, creation of a branch networks.