

Светлана Н. Писарюк  
**ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ МИКРОСРЕДЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТЕВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

*В статье рассмотрены факторы микросреды сетевых предприятий розничной торговли, которые влияют на эффективность их деятельности, оценена значимость факторов, а также угрозы и возможности рынка розничной торговли в Украине.*

*Ключевые слова:* микросреда; сетевое предприятие; розничная торговля.

*Табл. 7. Лит. 18.*

Світлана М. Пісарюк  
**ВПЛИВ ФАКТОРІВ МІКРОСЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ  
ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ  
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

*У статті розглянуто фактори микросередовища мережевих підприємств роздрібної торгівлі, що впливають на ефективність їх діяльності, оцінено значущість факторів, а також загрози та можливості ринку роздрібної торгівлі в Україні.*

*Ключові слова:* микросередовище; мережеве підприємство; роздрібна торгівля.

Svitlana M. Pisariuk<sup>1</sup>  
**FACTORS OF MICROENVIRONMENT AFFECTING THE RETAIL  
ENTERPRISE ACTIVITY EFFECTIVENESS**

*The article examines the microenvironment factors of retail enterprises which influence the effectiveness of their activity, the significance of the factors has been assessed as well as threats and opportunities at the retail market of Ukraine are determined.*

*Keywords:* microenvironment; retail trade; network enterprise.

**Постановка проблемы.** В современных условиях рыночной экономики и глобализации экономических процессов особое значение приобретает управление эффективностью деятельности и конкурентоспособностью предприятия, для чего необходимо формирование организационно-экономического механизма, имеющего высокие адаптационные возможности реагирования на различные изменения внешней среды.

Проблемы обеспечения конкурентоспособности не могут быть оптимально решены без учета особенностей конкретной отрасли, специфики предприятия и факторов, воздействующих на него. Понимание причин, повлекших изменение внешней среды, позволяет предприятию эффективно управлять собственными внутренними изменениями и обеспечивать себе сильные конкурентные позиции. Создать условия быстрого реагирования на изменения среды можно только на основе ее постоянного мониторинга. В связи с этим становится актуальной задача определения внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности предприятия.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Теоретико-методические вопросы изучения микросреды и механизма влияния сил, внешних по отношению к предприятию, на эффективность его деятельности находятся в цент-

---

<sup>1</sup> Sevastopol State University, Ukraine.

ре внимания научных исследований, что свидетельствует об актуальности данной проблематики.

Различным аспектам проблемы посвящены работы Л. Вербивской [1], А. Войтова [2], И. Гонтаревой [3], Н. Евсюнина [4], Д. Кадацкой [5], Д. Карха [6], Т. Кента [7], В. Корсака [8], Ф. Котлера [9], О. Лексаковой [10], В. Марцина [11], А. Метлиной [12], Н. Молочникова [13], С. Нечаевой [14], Р. Нижегородцева [3], С. Никитина [15], Т. Никулиной [16], О. Омара [7], Г. Попович [1], А. Семенихина [15], Е. Тарасовой [5], М. Черновой [17], М. Филипповского [13], Л. Шулика [18] и др.

**Нерешенные части проблемы.** Отдавая должное исследованиям ученых, отметим, что множество аспектов в данной проблемной области остаются недостаточно проработанными, обуславливая необходимость дальнейших исследований. К таким вопросам относится и оценка влияния факторов микросреды на эффективность деятельности сетевых предприятий розничной торговли.

**Целью исследования** является определение факторов микросреды и оценка значимости их влияния на эффективность деятельности сетевых предприятий розничной торговли.

**Основные результаты исследования.** В условиях рыночной экономики на эффективность деятельности сетевых предприятий розничной торговли влияют самые разнообразные факторы, которые классифицируются по различным признакам. Факторы, влияющие на эффективность деятельности сетевых предприятий розничной торговли, делятся на внешние и внутренние. Внешние факторы оказывают воздействие на эффективность деятельности сетевых предприятий розничной торговли и не могут быть объектом контроля или влияния со стороны руководства. Внешние факторы, в свою очередь, можно разделить на факторы макро- и микросреды. Классификация факторов лежит в основе научной теории маркетинга Ф. Котлера [9, 151–173], который определяет макросреду как среду, в которой происходит косвенное влияние факторов на результаты деятельности предприятия, и микросреду, в которой субъект рынка имеет возможность прямо повлиять на изменение фактора.

Микросреда – это область деятельности постоянно меняющихся сил и факторов, имеющих преимущественно оперативный (операционный) характер. Микросреда – это те элементы в окружении организации, контролируемые ею и которые она может выбрать при определенных условиях. К микросреде относятся: предприятие и его управляемые подразделения; поставщики, т.е. лица и организации, продающие товары предприятию; посредники, т.е. лица и организации, которые помогают предприятию покупать и продавать товары; клиенты, т.е. покупатель или заказчик товара; конкуренты, т.е. лица и организации, которые вступили в борьбу за право приобрести товар по самой выгодной цене, контактные аудитории. Анализ микросреды связан с конъюнктурными процессами.

К основным факторам микросреды можно отнести такие группы факторов:

1. Потребители: лояльность потребителей; сезонность спроса; неудовлетворенность потребителей существующими торговыми сетями.

2. Конкуренты: уровень конкуренции; динамика развития рынка; прибыльность отрасли; риск появления на рынке иностранных торговых сетей.

3. Поставщики: отношения с поставщиками; численность поставщиков; закупочная цена; сырье и энергоносители.

4. Контактные аудитории (кредитно-финансовые учреждения, транспорт): доступность кредитов для розничных торговых предприятий; цена на разработку и изготовление рекламной продукции; доступность транспортных услуг.

Для выявления количественной оценки факторов микросреды был осуществлен экспертный опрос руководителей торговой сети «NOVUS», имеющих большой опыт работы в данной области, а именно 8 директоров супермаркетов и 12 менеджеров отделов продаж.

Для оценки значимости факторов микросреды использовался метод оценивания, при котором каждый эксперт производил ранжирование факторов микросреды по важности путем присвоения балльной оценки от 1 – наименее важный, до 4 – наиболее важный фактор. После чего производился расчет коэффициента весомости, который определялся для каждого фактора путем расчета отношения суммы балльной оценки фактора данной всеми экспертами к общей сумме балльной оценки всех факторов, данной экспертами.

Экспертная оценка значимости каждого фактора рассчитывалась как среднее арифметическое суммы балльных оценок важности фактора, данных экспертами по шкале от 1 (наименее значимый) до 9 (наиболее значимый).

После этого рассчитывалась экспертная балльная оценка значимости каждого фактора микросреды путем экспертной оценки значимости фактора на его весомость. С помощью экспертного метода определена значимость каждого вида факторов микросреды рынка розничной торговли (табл. 1).

*Таблица 1. Значимость факторов микросреды рынка розничной торговли, авторская разработка*

№	Факторы	Коэффициент весомости
1	Конкуренты	0,3
2	Поставщики	0,3
3	Потребители	0,3
4	Контактные аудитории	0,1
	Итого	1,00

Результаты анализа табл. 1 свидетельствуют, что наибольший удельный вес в структуре факторов микросреды имеют факторы, связанные с конкурентами, поставщиками и потребителями.

В табл. 2 представлены факторы конкуренции микросреды рынка розничной торговли. В условиях насыщенного конкурентного рынка главное – удовлетворить потребности покупателей лучше, чем это делают конкуренты. Если предприятие не может выстоять в конкурентной борьбе, то следует либо переориентироваться на другой сегмент покупателей, или изменить направление своей деятельности. Фактор конкуренции полностью от продавца не зависит и определяется конкурентной средой.

Таблиця 2. Фактори мікросереды ринка розничной торгівлі «Конкуренти», авторская разработка

Факторы	Классификация факторов	Экспертная оценка значимости фактора	Угрозы	Возможности
1. Большое количество существующих конкурентов	Спрос	8	-	
2. Завоевание доли рынка у конкурентов	Предложение/спрос	7		+
3. Горизонтальная интеграция с другими предприятиями розничной торговли	Предложение	4		+
4. Усиление позиций существующих конкурентов	Предложение/спрос	7	-	
5. Возможность появления новых конкурентов с более низкими ценами	Предложение/спрос	5	-	
6. Увеличение количества собственных торговых марок	Спрос	6		+
7. Модификация и уменьшение роли ценовой и усиление значения неценовой конкуренции	Спрос	6		+
8. Недобросовестная конкуренция	Спрос	7	-	
9. Усиление конкуренции на уровне торговых марок и брендов	Спрос	4		+
10. Выход с рынка мелких розничных торговцев	Предложение	5		+

Анализируя фактор конкуренции (табл. 2), следует отметить, что отечественный рынок розничной торговли в течение 2010–2014 гг. становился более концентрированным, в результате чего постепенно увеличивался удельный вес операторов крупнейших розничных сетей. Организованная торговля (в т.ч. сетевая) занимает около 55–60% рынка розничной торговли Украины, рынки – соответственно 40–45%. На современном этапе развития рынка наблюдается переход операторов на новые форматы организации, а также качественный рост отрасли (совершенствование и увеличение спектра услуг, сервисов, ориентированных на спрос потребителей). При этом доля национальных операторов на рынке цивилизованной сетевой торговли Украины остается достаточно низкой – около 25%. Для сравнения, 4 крупнейшие сети Великобритании контролируют около 80% внутреннего рынка, в Германии на 5 сетей приходится 65%, во Франции на 5 операторов – 85%.

В течение 2011–2014 гг. в ассортиментной политике операторов рынка наблюдались тенденции к увеличению продаж товаров низкого и среднего ценовых сегментов, продукции украинского производства, а также сокращение в товарных портфелях удельного веса продукции с нестабильным спросом. Следует отметить, что сети супермаркетов постепенно увеличивают объемы продаж продукции собственных торговых марок. Как правило, цены на товары собственного производства в среднем на 15% ниже аналогов, при этом удельный вес продукции собственной торговой марки в общем ассортименте национальных сетей остается значительно ниже, чем у европейских операторов.

Потенциальным конкурентом в розничной торговле Украины в ближайшей перспективе может стать сеть оптовых рынков сельскохозяйственной продукции, которая сегодня активно развивается при поддержке украинского правительства. Целью функционирования оптовых рынков является создание национальной сети перераспределения сельскохозяйственной продукции, поддержания баланса спроса и предложения, предотвращения роста цен на продовольственную продукцию.

Сегодня особое значение приобретают меры и инструменты менеджмента по усилению конкурентного влияния каждого из участников украинского рынка розничной торговли. В 2012 г. на рынке наиболее конкурентоспособными были торговые сети различных форматов, чем единичные розничные торговцы. Потребители предпочитают современные форматы розничной торговли, особенно сетевые супермаркеты, по следующим причинам: более привлекательные цены, программы лояльности, широкий ассортимент, собственные торговые марки. Украинцы хотя и остаются чувствительными к ценам, но все чаще отдают предпочтение качественной продукции и высокому уровню обслуживания.

Одним из самых эффективных средств усиления конкурентной позиции сетевых предприятий розничной торговли является формирование ценового имиджа. Многочисленные исследования украинских потребителей говорят о том, что цена остается важнейшим фактором не только в процессе принятия решения о покупке того или иного товара, но и выбора самого места совершения покупки. Ценовой имидж торгового предприятия формируется за счет многих факторов, в частности рекламы, реализованных покупок, «особых предложений».

Наиболее вероятной угрозой для развития рынка розничной торговли является недобросовестная конкуренция – особенность современной торговли, которая реализуется через установление демпинговых цен, дискриминационные контракты с производителями и тому подобное. Это создает новые барьеры для выхода на рынок, которые практически очень сложно преодолеть. Такое явление получило название «убийцы рынков»: сеть или транснациональная корпорация захватывает рынок, имея мощный закупочный и организационный потенциал, и почти немедленно уничтожает менее мощных конкурентов.

Важным фактором влияющим на рынок розничной торговли является усиление конкуренции на уровне торговых марок и брендов. С насыщением рынка качественными товарами и ростом доходов населения большое значение приобретают имиджевые ценностные характеристики торговых марок и брендов, которые становятся современными инструментами конкурентной борьбы.

Отметим значительное влияние такого фактора микросреды, как модификация и уменьшение роли ценовой и усиление значения неценовой конкуренции, что проявляется в усилении скрытой ценовой конкуренции, когда потребителю предлагается новый товар с существенно улучшенными потребительскими свойствами по непропорционально малой, по сравнению с качеством, цене или предоставляется скидка при определенных условиях и тому подобное.

В табл. 3 представлено влияние факторов поставщиков на микросреду рынка розничной торговли.

Таблица 3. **Факторы микросреды рынка розничной торговли «Поставщики», авторская разработка**

Факторы	Классификация факторов	Экспертная оценка значимости фактора	Угрозы	Возможности
1. Появление новых поставщиков	Предложение	8		+
2. Стабильность поставок	Предложение	6		+
3. Увеличение скидок на оптовые закупки со стороны поставщиков	Предложение	4		+
4. Пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиками	Предложение	2		+
5. Увеличение закупочных цен	Предложение	8	-	
6. Сокращение количества посредников при закупке товаров	Предложение/спрос	7		+

Оценивая влияние поставщиков на микросреду рынка розничной торговли, можно сделать выводы о значительных возможностях его развития. К наиболее значимым возможностям можно отнести появление новых поставщиков товаров, стабильность поставок и сокращения количества посредников при закупке товаров, что способствует снижению цен на продукцию. В связи с растущей инфляцией основной и наиболее вероятной угрозой является увеличение закупочных цен на продовольственные и непродовольственные товары сетевых предприятий розничной торговли.

В табл. 4 приведены основные факторы группы «Потребители» на рынке розничной торговли.

Следует отметить преобладание возможностей над угрозами со стороны потребителей на рынке розничной торговли. Среди возможностей можно выделить следующие: увеличение спроса на качественные товары, повышение качества обслуживания, увеличение объема покупки на потребителя, привлечение новых потребителей за счет проведения маркетинговых мероприятий. Наиболее вероятными угрозами со стороны потребителей на рынке розничной торговли является снижение спроса на продукцию, рост зависимости потребительского поведения от уровня доходов и ослабление роста рынка розничной торговли.

В табл. 5 приведены основные контактные аудитории, которые влияют на достижение предприятием собственных целей.

Среди контактных аудиторий наиболее значимыми факторами являются налаженные взаимоотношения с банковскими учреждениями и рекламными агентствами.

В табл. 6 и 7 приведены итоговые значения факторов рыночных угроз и возможностей микросреды рынка розничной торговли.

Таблица 4. Факторы микросреды рынка розничной торговли «Потребители», авторская разработка

Факторы	Классификация факторов	Экспертная оценка значимости фактора	Угрозы	Возможности
1. Резкое изменение потребностей и вкусов потребителей	Спрос	5		+
2. Выход на новые рынки	Предложение	7		+
3. Снижение спроса на продукцию	Спрос	9	-	
4. Наличие постоянных потребителей продукции	Спрос	5		+
5. Рост зависимости потребительского поведения от уровня доходов	Спрос	8	-	
6. Привлечение новых потребителей за счет проведения маркетинговых мероприятий	Спрос	6		+
7. Увеличение объемов покупок на потребителя	Спрос	7		+
8. Тенденции изменения в сторону спроса на брендовую продукцию	Спрос	6		+
9. Увеличение спроса на качественные товары	Спрос	8		+
10. Повышение качества обслуживания	Спрос	6		+
11. Ослабление роста рынка	Предложение	7	-	

Таблица 5. Факторы микросреды рынка розничной торговли «Контактные аудитории», авторская разработка

Факторы	Классификация факторов	Экспертная оценка значимости фактора	Угрозы	Возможности
1. Налаженные взаимоотношения с банковскими учреждениями	Предложение	8		+
2. Страховые организации	Предложение	5		+
3. Рекламные агентства	Предложение/спрос	7		+
4. Консалтинговые службы	Предложение	4		+
5. Развитие информационной отрасли (СМИ, Интернет)	Спрос	5		+

В результате анализа и расчета возможностей и угроз факторов микросреды (табл. 6, 7) можно сделать выводы о преобладании возможностей (26,0) над угрозами (17,7).

**Выводы.** Результаты проведенного исследования факторов микросреды, влияющих на эффективность деятельности сетевых предприятий розничной торговли, свидетельствуют о том, что наибольший удельный вес в структуре факторов микросреды занимают факторы, связанные с конкурентами, поставщиками и потребителями.

Таблиця 6. Угрози факторов мікросереды рынка розничной торговоки,  
авторская разработка

Факторы	Экспертная балльная оценка значимости фактора	Классификация факторов
1. Большое количество конкурентов	$8 \times 0,3 = 2,4$	Спрос
2. Усиление позиций конкурентов	$7 \times 0,3 = 2,1$	Предложение/спрос
3. Возможность появления новых конкурентов с более низкими ценами	$5 \times 0,3 = 1,5$	Предложение/спрос
4. Недобросовестная конкуренция	$7 \times 0,3 = 2,1$	Предложение/спрос
5. Увеличение закупочных цен	$8 \times 0,3 = 2,4$	Предложение
6. Снижение спроса на продукцию	$9 \times 0,3 = 2,7$	Спрос
7. Рост зависимости потребительского поведения от уровня доходов	$8 \times 0,3 = 2,4$	Спрос
8. Замедление роста рынка	$7 \times 0,3 = 2,1$	Предложение
Итого	17,7	

Таблиця 7. Возможности факторов мікросереды рынка розничной торговоки,  
авторская разработка

Факторы	Экспертная балльная оценка значимости фактора	Классификация факторов
1. Завоевание доли рынка у конкурентов	$7 \times 0,3 = 2,1$	Предложение/спрос
2. Горизонтальная интеграция с другими предприятиями розничной торговли	$4 \times 0,3 = 1,2$	Предложение
3. Увеличение количества собственных торговых марок	$6 \times 0,3 = 1,8$	Спрос
4. Модификация и уменьшение роли ценовой и усиление значения неценовой конкуренции	$6 \times 0,3 = 1,8$	Спрос
5. Усиление конкуренции на уровне торговых марок и брендов	$4 \times 0,3 = 1,2$	Спрос
6. Выход с рынка мелких розничных торговцев	$5 \times 0,3 = 1,5$	Предложение
7. Появление новых поставщиков	$8 \times 0,3 = 2,4$	Предложение
8. Стабильность поставок	$6 \times 0,3 = 1,8$	Предложение
9. Увеличение скидок на оптовые закупки со стороны поставщиков	$4 \times 0,3 = 1,2$	Предложение
10. Пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиками	$2 \times 0,3 = 0,6$	Предложение
11. Сокращение количества посредников при закупке товаров	$7 \times 0,3 = 2,1$	Предложение/спрос
12. Резкое изменение потребностей и вкусов потребителей	$5 \times 0,3 = 1,5$	Спрос
13. Выход на новые рынки	$7 \times 0,3 = 2,1$	Предложение
14. Наличие постоянных потребителей продукции	$5 \times 0,3 = 1,5$	Спрос
15. Привлечение новых потребителей за счет проведения маркетинговых мероприятий	$6 \times 0,3 = 1,8$	Спрос
16. Увеличение объема покупки на потребителя	$7 \times 0,3 = 2,1$	Спрос



Окончание табл. 7

Факторы	Экспертная балльная оценка значимости фактора	Классификация факторов
17. Тенденции изменения в сторону спроса на брендовую продукцию	$6 \times 0,3 = 1,8$	Спрос
18. Увеличение спроса на качественные товары	$8 \times 0,3 = 2,4$	Спрос
19. Повышение качества обслуживания потребителей	$6 \times 0,3 = 1,8$	Спрос
20. Налаженные взаимоотношения с банковскими учреждениями	$8 \times 0,1 = 0,8$	Предложение
21. Страховые организации	$5 \times 0,1 = 0,5$	Предложение
22. Рекламные агентства	$7 \times 0,1 = 0,7$	Предложение/спрос
23. Консалтинговые службы	$4 \times 0,1 = 0,4$	Предложение
24. Развитие информационной отрасли (СМИ, Интернет)	$5 \times 0,1 = 0,5$	Спрос
Итого	26,0	

Анализ возможностей и угроз факторов микросреды свидетельствует, что на рынке розничной торговли существует больше возможностей (26,0), чем угроз (17,7). Наиболее влиятельными угрозами для рынка розничной торговли является снижение спроса на продукцию, большое количество существующих конкурентов, увеличение закупочных цен, рост зависимости потребительского поведения от уровня доходов и ослабление роста рынка. Среди основных возможностей можно выделить: завоевание доли рынка у конкурентов, появление новых поставщиков, увеличение спроса на качественные товары, увеличение количества собственных торговых марок сетевых предприятий розничной торговли, модификация и уменьшение роли ценовой и усиление значения неценовой конкуренции.

1. *Вербівська Л.В., Попович Г.В.* Діагностика мікросередовища в контексті формування стратегії піднесення конкурентоспроможності підприємства // *Крымский экономический вестник.* – 2014. – №6. – С. 38–41.

2. *Войтов А.Г.* Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки. – М.: Дашков и К., 2012. – 232 с.

3. *Гонтарева И.В., Нижегородцев Р.М.* Системная эффективность предприятия: сущность, факторы, структура. – М.; Киров: ВСЭИ, 2012. – 152 с.

4. *Евсюнина Н.В.* Основа экономической эффективности закупочной политики предприятия // *Известия Иркутской государственной экономической академии.* – 2012. – №4 // [cyberleninka.ru](http://cyberleninka.ru).

5. *Кадацкая Д.В., Тарасова Е.Е.* Исследование факторов, влияющих на качество торгового обслуживания в предприятиях розничной торговли потребительской кооперации // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права.* – 2013. – №1. – С. 14–24.

6. *Карх Д.А.* Экономическая и социальная эффективность услуг розничной торговли: Автореф. дис... докт. экон. наук: спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством. – Екатеринбург, 2010. – 39 с.

7. *Кент Т., Омар О.* Розничная торговля / Пер. с. англ. – М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2007. – 719 с.

8. *Корсак В.І.* Вплив соціально-демографічних факторів і змін споживчих уподобань на формування регіональних мереж торговельних закладів // *Бізнес Інформ.* – 2013. – №4. – С. 259–265.

9. *Котлер Ф., Армстронг Г.* Основы маркетинга: Профессиональное издание / Пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2009. – 1072 с.
10. *Лексакова О.В.* Системный подход к управлению эффективностью торговли // Проблемы современной экономики. – 2012. – №4. – С. 65–68.
11. *Марцин В.С.* Економіка торгівлі. – К.: Знання, 2006. – 402 с.
12. *Метлина А.Е.* Факторы, определяющие экономическую эффективность развития предприятия // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2003. – №5. – С. 75–76.
13. *Молочников Н.Р., Филипповский М.Л.* Роль контактных аудиторий в маркетинговой среде // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №4. – С. 309–312.
14. *Нечаева С.Н.* Оценка факторов экономической эффективности на микро-уровне // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2010. – №4 // cyberleninka.ru.
15. *Никитин С.А., Семенихина А.В.* Внешняя среда предприятия и ее прогнозная оценка // Экономические и гуманитарные науки. – 2009. – №3. – С. 48–54.
16. *Никулина Т.А.* Оценка факторов, влияющих на эффективность функционирования корпоративных торговых сетей // Управление экономическими системами: Электр. науч. журнал. – 2013. – №56 // www.uecs.ru.
17. *Чернова М.В.* Факторы, влияющие на эффективность управления предприятием в конкурсном производстве // Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета. – 2012. – №2. – С. 69–78.
18. *Шулика Л.Ю.* Бизнес-среда развития малого предпринимательства // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. – 2013. – №16. – С. 147–151.

Стаття надійшла до редакції 4.09.2015.