

## ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВАРООБОРОТУ ПІДПРИЄМСТВ

*Уточнена сутність понять “зростання” та “розвиток” товарообороту. Обґрунтована необхідність стратегічного управління розвитком товарообороту підприємств торгівлі, узагальнені його теоретичні засади. Запропонована структурно-логічна модель розробки стратегії розвитку товарообороту. Внесені пропозиції з удосконалення стратегічного управління розвитком товарообороту підприємств.*

**Ключові слова:** розвиток товарообороту, стратегічне управління розвитком товарообороту, принципи стратегічного управління розвитком товарообороту, завдання стратегічного управління, структурно-логічна модель розробки стратегії

*Mitsenko N., Laska R., Najda A.*

## PRINCIPLES OF COMMODITY TURNOVER ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT

*The essence of concepts commodity turnover “growth” and “development” is specified. The necessity of trade enterprises commodity turnover strategic management development is grounded, its theoretical principles are generalized. Structurally logical model of commodity turnover development strategy creating is offered. Suggestions for commodity turnover enterprise strategic management development improvement are made.*

**Keywords:** commodity turnover development, strategic management of commodity turnover, principles of commodity turnover strategic management development, task of strategic management, structurally logical model of strategy development

**1. Вступ.** Товарооборот характеризує обсяг споживання матеріальних благ, виражає економічні відносини, що виникають в процесі руху товарів зі сфери виробництва та обігу у сферу особистого споживання. Сутність товарообороту проявляється в економічних відносинах, пов'язаних з обміном товарів та послуг в процесі купівлі-продажу [3, с 79]. Прискорений розвиток споживчого ринку та посилення конкуренції на різних його сегментах обумовлюють необхідність пошуку способів удосконалення існуючого механізму управління розвитком товарообороту господарюючих суб'єктів-учасників ринкових відносин, особливо в стратегічному аспекті.

Товарооборот посідає значне місце в суспільному відтворенні і є однією з основних категорій економічної науки, яка має безпосередній вплив на формування і розвиток рівня життя населення країни. Тому дослідженню його розвитку присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: В. В. Апопія, Л. В. Балабанової, Л. А. Брагіна, Р. П. Валевиц, І. В. Височин [1; 2], Б. В. Гриніва, В. А. Гросул, Л. О. Лігоненко [4], А. А. Мазаракі [4; 5], В. С. Марцина, Б. М. Мізюка [6; 7], Т. І. Ніколаєвої [3; 8], М. Є. Рогози [10], І. В. Смоліна [5], Н. М. Ушакової [4], Л. О. Чорної [11] та ін. Однак, існує різноплановість трактування “зростання” та “розвитку” товарообороту; по-різному науковці підходять і до моделі стратегічного управління ним.

**Метою статті** є обґрунтування необхідності стратегічного управління розвитком товарообороту підприємств торгівлі, узагальнення його теоретичних засад і розробка пропозицій з удосконалення в сучасних умовах господарювання.

**2. Виклад основного матеріалу.** Основною проблемою для будь-якого підприємства, діючого в умовах ринку, є проблема виживання та забезпечення неперервності розвитку. Її вирішувати дозволяє концепція стратегічного менеджменту. Сутність цієї концепції полягає у відповіді на питання, як слід здійснювати управління підприємством в умовах динамічного, змінюваного та невизначеного середовища.

Термін “стратегічне управління” було введено в 60-70-х роках ХХ ст. для відображення відмінності управління, здійснюваного на вищому рівні, від поточного управління. Необхідність такої відмінності зумовлювалась, насамперед, змінами умов ведення бізнесу. В загальному вигляді стратегічне управління уособлює діяльність, яка полягає у виборі сфери та способу дій по досягненню довгострокових цілей підприємства у постійно змінюваних зовнішніх умовах [8, с.225]. Існує достатня кількість підходів до визначення сутності поняття “стратегія”. Під нею розуміють узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення визначених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства:

– формування системи довгострокових цілей діяльності торговельного підприємства та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення;

– сукупність правил, необхідних для прийняття рішень, які підприємство використовує у своїй діяльності;

– цілісна система взаємопов'язаних рішень, спрямованих на розвиток процесів взаємодії умов внутрішнього середовища і визначення на цій основі якісно нових цілей [5, с. 8].

Функціонування торговельного підприємства висуває на перший план вирішення ряду проблем, пов'язаних із вибором і закріпленням певної частини ринку (ринкової ніші), формуванням конкурентного статусу і підтримкою його в умовах загострення конкурентної боротьби. Вирішенню цих проблем сприяє розробка обґрунтованої стратегії розвитку (зростання) товарообороту підприємства.

У науковій літературі поняття “розвиток” вживається і щодо категорії товарообороту. Як зазначає І. В. Височин, використовуються словосполучення: розвиток товарообороту, стратегія розвитку товарообороту, тенденції розвитку товарообороту, перспективи розвитку товарообороту, доцільні межі розвитку товарообороту [2, с. 239]. На нашу думку, слід відрізнити розвиток і зростання товарообороту. Розвиток може характеризувати різні тенденції зміни товарообороту (як позитивні, так і негативні), стосуватися територіального освоєння торговельним підприємством регіонального ринку тощо. Під зростанням товарообороту слід розуміти не просто збільшення його вартісної величини. З точки зору формування функціональної стратегії, зростання товарообороту потрібно трактувати як адекватний ринковій ситуації процес кількісного збільшення його фізичних обсягів та якісної зміни складу та асортиментної структури, спрямований на досягнення стратегічних цілей і забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства. Тому в стратегічному аспекті розвиток товарообороту варто розглядати як позитивний напрямок – зростання.

Критично оцінюючи процес управління розвитком товарообороту на вітчизняних торговельних підприємствах, можна зробити такі висновки:

– методика управління розвитком товарообороту підприємств в сучасних умовах залишається традиційною;

– відсутній організаційно-економічний зв'язок між оперативним, поточним (періодичним) і стратегічним управлінням;

– слабо використовується комп'ютерна техніка для потреб управління;

– недостатня інформація з оцінки кон'юнктури ринку та стану торговельного бізнесу;

– надмірно агрегована інформація статистичної звітності, внаслідок чого вона надає слабку допомогу торговельним підприємствам в стратегічному управлінні розвитком товарообороту.

Управління розвитком товарообороту підприємства повинно здійснюватися на основі стратегічної мети діяльності підприємства і орієнтуватися на забезпечення необхідних темпів його розвитку, найбільш повне задоволення попиту споживачів, що обслуговуються, розширення їх контингенту. В цьому контексті стратегічне управління розвитком товарообороту є частиною загального стратегічного плану розвитку підприємства.

На основі головної мети перед стратегічним управлінням розвитком товарообороту стоять наступні важливі завдання:

– взаємоузгодженість темпів розвитку товарообороту з розвитком регіонального споживчого ринку та змінами його кон'юнктури;

– прогнозування (планування) обсягу реалізації товарів, який забезпечить отримання підприємством необхідної суми прибутку;

– забезпечення в процесі прогнозування (планування) товарообороту ефективного використання наявного ресурсного потенціалу, а при необхідності – визначення обсягів та можливостей залучення додаткових ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових);

– розробка асортиментної політики підприємства, формування асортиментної структури товарообороту, відповідно до попиту контингенту споживачів, що обслуговуються [6, с. 120].

Управління розвитком товарообороту базується на таких принципах:

– принцип неперервності, дотримання якого передбачає відповідність вирішення поточних та перспективних завдань управління товарооборотом в єдиному управлінському процесі;

– програмно-цільовий принцип, згідно з яким розвиток товарообороту повинен бути підпорядкованим виконанню чітко визначеної мети та розробленої на її основі програми реалізації;

– принцип науковості, вимогою якого є постійне вдосконалення методології аналізу та прогнозування (планування) товарообороту на базі використання економіко-математичного моделювання, побудови імітаційних та оптимізаційних моделей, врахування впливу негативних збурень у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства;

– принцип комплексності, який передбачає узгодженість управління розвитком товарообороту з іншими показниками діяльності і, головне, з основним результативним показником, який характеризує ефективність господарювання, прибутком торговельного підприємства [4, с. 119].

На основі принципів, головної мети та завдань управління будується система управління розвитком товарообороту на торговельному підприємстві, визначається конкретний зміст цього управління та послідовність його здійснення. Принципова схема управління розвитком товарообороту підприємства наведена на рис. 1.



**Рис. 1. Функціональна блок-схема механізму управління розвитком товарообороту підприємства [9, с. 87]**

Така орієнтація розвитку торговельного підприємства дозволяє визначати стратегічні підходи до управління розвитком товарообороту з

орієнтацією на попит, ресурсне забезпечення, прибуток (табл. 1).

Науковці по-різному розглядають послідовність розробки стратегії управління товарооборотом підприємства. Відтак, В. С. Марцин пропонує чотирьохетапну модель: 1) формування інформаційної бази; 2) дослідження стану та перспектив розвитку внутрішнього середовища торговельного

підприємства; 3) розробка стратегії управління товарооборотом підприємства та визначення цілей подальшого розвитку товарообороту підприємства; 4) обґрунтування обсягу та структури товарообороту на плановий період [6, с. 121-123].

На нашу думку, більш детально процес розробки стратегії розвитку товарообороту представлено науковцями А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушаковою [4]. На її основі пропонуємо структурно-логічну модель розробки стратегії розвитку товарообороту (рис. 2).

*Таблиця 1*

**Характеристика передумов та місця окремих стратегічних підходів до управління товарооборотом [4, с. 123]**

Стратегічні підходи	Місце в процесі управління розвитком товарообороту	Передумови пріоритетності реалізації
Орієнтація на попит	Визначення максимального обсягу реалізації товарів на даному сегменті ринку	Діяльність на сегменті ринку із значним обсягом незадоволеного попиту та попиту, що формується, низьким ступенем конкурентної боротьби
Орієнтація на ресурсну забезпеченість	Визначення обсягу товарообороту, який може бути досягнутий при наявному ресурсному потенціалі на відповідному ступені ефективності його використання	Діяльність на перспективному сегменті споживчого ринку або в умовах погіршення кон'юнктури ринку та зниження обсягу реалізації товарів
Орієнтація на прибуток	Визначення мінімальних обсягів товарообороту, виходячи з умов самоокупності та самофінансування діяльності підприємства	Жорсткі фінансові обмеження. Великий обсяг умовно-постійних поточних витрат та позикового капіталу, гарантованість дивідендних виплат. Великі інвестиційні та соціальні потреби



Рис. 2. Структурно-логічна модель розробки стратегії розвитку товарообороту (розроблено авторами)

Погоджуючись з точкою зору І. В. Височин [1], наголосимо, що розвиток товарообороту на рівні торговельного підприємства можливий при виконанні таких умов ефективного стратегічного управління:

- прогнозування та планування обсягів товарообороту, відповідно до основної стратегії діяльності торговельного підприємства, яка передбачає взаємозв'язок темпів розвитку товарообороту з розвитком регіонального споживчого ринку та змінами його кон'юнктури, а також забезпечує необхідну суму прибутку;

- формування ефективної політики товарного забезпечення товарообороту, яка передбачає прогнозування та планування структури товарообороту, що найкраще відповідає потребам контингенту покупців, що обслуговує підприємство;

- забезпечення ефективного відтворення та використання наявного ресурсного потенціалу торговельного підприємства.

З цієї точки зору, формування стратегії розвитку товарообороту підприємства дозволяє визначити напрямки поведінки підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх змін:

- оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства;

- сформулювати глобальну ціль його діяльності та цілі, нею визначені;

- визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання.

Для подальшого удосконалення стратегічного управління розвитком товарообороту підприємств рекомендуємо:

- використовувати комплексний підхід до процесу управління на основі запропонованого економічного механізму;

- поєднувати результати оперативного, поточного і стратегічного аналізу товарообороту;

- використовувати комп'ютерну техніку для обліку руху товарів та прийняття оперативних та стратегічних рішень у формуванні асортименту;

- удосконалити моделі оперативного регулювання товароруку, замовлень, товарних запасів і обсягу попиту;

- підвищувати кваліфікацію працівників з оцінки кон'юнктури ринку та використання методів короткострокового та довгострокового прогнозування попиту обслуговуваних контингентів споживачів.

Отже, стратегія розвитку товарообороту підприємства повинна бути пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням всіх видів ресурсів і орієнтована на реалізацію його головної місії.

**3. Висновки.** Узагальнення досліджень вчених та вивчення практики стратегічного управління товарооборотом підприємств дозволяють сформулювати комплекс організаційно-методичних заходів, скерованих на удосконалення механізму стратегічного управління розвитком товарообороту на рівні підприємства торгівлі: використання інформаційних технологій та комп'ютерної техніки для збирання, накопичення та формування інформаційної бази стратегічного управління товарооборотом; посилення взаємозв'язку прогнозування і планування товарообороту та їх використання в обґрунтуванні стратегії розвитку товарообороту підприємства; застосування сценарного підходу для визначення альтернативних варіантів розвитку товарообороту; застосування маркетингового підходу при управлінні асортиментною структурою товарообороту з метою максимізації прибутку підприємства та задоволення попиту обслуговуваного населення; забезпечення в процесі стратегічного управління збалансованості товарообороту з товарним забезпеченням та фінансовими ресурсами підприємства; створення системи моніторингу товарообороту як невід'ємної складової організаційно-економічного механізму стратегічного управління розвитком товарообороту.

Таким чином, інноваційні зміни організаційно-економічного механізму стратегічного управління розвитком товарообороту підприємства торгівлі повинні бути скеровані на посилення його ролі як об'єкту управління, що забезпечує в перспективі отримання підприємством необхідної суми прибутку для сталого розвитку на основі задоволення попиту обслуговуваного контингенту споживачів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Височин І. В. Економіко-математичне моделювання у прогнозуванні товарообороту підприємств торгівлі / І. В. Височин. // Бізнес-Інформ. – 2011. – № 5 (1). – С. 149-152.
2. Височин І. В. Збалансована система показників розвитку товарообороту підприємств роздрібною торгівлі / І. В. Височин. // Економічний простір. – 2010. – № 41. – С. 230-243.
3. Экономика предприятий торговли и общественного питания [Текст] : учеб. пособ. / [под ред. Т. И. Николаевой, Н. Р. Егоровой]. – М. : КНОРУС, 2008. – 400 с.
4. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства [Текст] : підручник / А. А. Мазаракі, Н. М. Ушакова, Л. О. Лігоненко ; [під ред. Н. М. Ушакової]. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
5. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність [Текст] : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Гнеслінський, І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2010. – 384 с.
6. Мізюк Б. М. Економічний потенціал торговельного підприємства: структура, оптимізація, стратегічне управління [Текст] : монографія / Б. М. Мізюк, О. О. Ільчук, С. Т. Дуда. – Львів : Львівська комерційна академія, 2011. – 260 с.
7. Мізюк Б. М. Конкурентні стратегії торговельних підприємств та їх альтернативи / Б. М. Мізюк, І. І. Тучковська. // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. – Львів : Львівська комерційна академія, 2012. – Вип. 14. – С. 12-15.
8. Николаева Т. И. Менеджмент в торговле [Текст] : учеб. пособие / Т. И. Николаева. – М. : КНОРУС, 2006. – 320 с.
9. Петров П. В. Экономика товарного обращения [Текст] : науч. издание / П. В. Петров, А. Н. Соломатин. – М. : Инфра-М, 2001. – 285 с.
10. Рогоза М. Є. Моделювання процесу вибору стратегії розвитку торговельними підприємствами системи споживчої кооперації / М. Є. Рогоза, О. К. Кузьменко // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 1. – С. 143-145.
11. Чорна Л. О. Торговельне підприємництво: стан та перспективи розвитку [Текст] : монографія / Л. О. Чорна. – К. : КНЕУ, 2006. – 216 с.