

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ НА ВИЩОМУ РІВНІ УПРАВЛІННЯ

*Розглянуто основні підходи стратегічного управління товарними запасами на вищому рівні структурної організації (торговельного підприємства)*

**Ключові слова:** товарні запаси, рівні управління, стратегічне управління, стратегія виживання, стратегія стабілізації, стратегія зростання (росту)

*Zayarna N., Vasyuta N.*

## THEORETICAL ASPECTS OF THE HIGH LEVEL INVENTORY MANAGEMENT

*Considered the basic approach of strategic inventory management at the highest level of structural organization (commercial enterprise)*

**Keywords:** inventory, level of management, strategic management, strategy survival, strategy stability, strategy growth (growth)

**Вступ.** Трансформаційні зміни розвитку і ускладнення економічних відносин, що зумовлені глобальною фінансовою кризою, в конкретному правовому і, відповідно, економічному полі насамперед проявляються в роздрібній торгівлі, яка є найважливішим видом економічної діяльності у сфері товарного обігу. Формування умов стійкого економічного зростання торгової галузі, забезпечення все більш повного задоволення потреб покупців і безперервного здійснення торгово-операційного процесу значною мірою пов'язано з підвищенням ефективності управління товарними запасами в підприємствах роздрібною торгівлі. Рішення цього завдання досягається шляхом пошуку підходів до удосконалення системи управління запасами, що ґрунтуються на стратегічних методах і носять комплексний характер щодо регулювання товарооборотом, товарними запасами та їх забезпеченням.

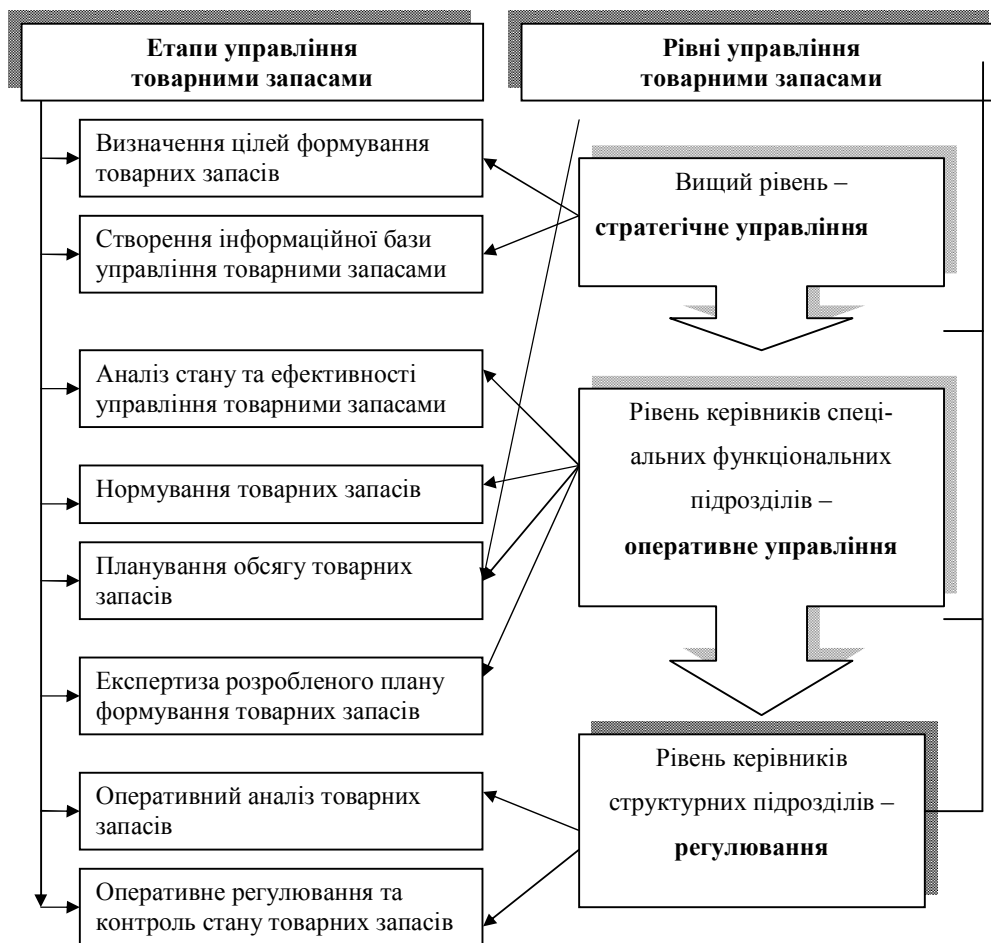
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Суттєве значення для дослідження проблем функціонування та розвитку торгівлі загалом та різних аспектів управління діяльності торговельних підприємств зокрема мають праці таких відомих вітчизняних учених як В. Апопія, М. Баканова, Г. Башнянина, І. Бланка, Д. Кравченко, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, В. Марціна, Б. Мізюка, Н. Міценко, А. Садекова, Л. Саркіяна, Н. Ушакової, О. Шубіна та ін. Незважаючи на глибину проведених досліджень виникає необхідність більше уваги приділити удосконаленню управління товарними запасами з огляду на те, що саме вони з одного боку являються формуючим фактором товарообороту, а з іншого – займають найбільшу питому вагу у вартості активів і є основним джерелом поповнення власних засобів торговельного підприємства. Тому вивчення товарних ресурсів загалом, їх стану, динаміки, структурних змін, ефективності використання є необхідною умовою управління торговим процесом і вказує на важ-

ливу економічну роль товарних запасів у торгівлі.

Теоретичні і практичні аспекти проблеми досліджено у роботах відомих вітчизняних вчених: І. Королькова, М. Виноградського, П. Балабана, зарубіжних науковців Дж. Букана, Е. Кенігсберга, П. Зерматі, П. Мілгрона, Дж. Робертса, А. Гаджинського, Ю. Гризанова, М. Дарбіяна, Л. Наговиціної, Ю. Рижикова, В. Сергеева та ін. Вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців, практика господарської діяльності торговельних підприємств, свідчить про те, що залишається дискусійною низка теоретичних і практичних положень щодо удосконалення управління товарними запасами, які потребують окремого розгляду і підтверджує актуальність дослідження.

**Постановка завдання.** Управління підприємством в умовах дестабілізації економіки, яка є ознакою її посткризового стану, неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються життєво важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення. Метою статті є розглянути процес управління товарними запасами в контексті загальної стратегії розвитку торговельного підприємства на вищому рівні управління.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Управління товарними запасами торговельного підприємства здійснюється на різних рівнях та включає в себе комплекс заходів, спрямованих на формування та підтримання їх оптимального обсягу. Беручи до уваги, що основними функціями управління є організація, планування, мотивація і контроль, цілком зрозуміло, що процес управління товарними запасами доцільно здійснювати за підсистемами якісно різного рівня структурної організації та в послідовності, представленої на рис. 1.



**Рис. 1. Управління товарними запасами торговельного підприємства**

До кола завдань стратегічного управління товарними запасами насамперед слід відносити прийняття рішень на перспективу через вивчення можливостей взяття підприємством зобов'язань та передбачення наслідків їх прийняття. Таким чином стратегічне управління товарними запасами - це дослідницький процес, який, на нашу думку, повинен носити безперервний характер, спрямованість на стабілізацію фінансового стану торговельного підприємства шляхом оптимізації товарних запасів як в цілому, так і за асортиментними групами внаслідок моніторингу співвідношення попиту і пропозиції на локальному споживчому ринку, а також розвитку конкуренції на ньому.

З огляду на це, на рівні стратегічного управління товарними запасами доцільно виділити три основних підходи, які дають можливість чітко окреслити стратегічні процеси розвитку торговельного підприємства, а саме:

– стратегія виживання – це процес прийняття управлінських рішень стосовно виходу підприємства з економічної кризи. Дана стратегія спрямована на зменшення збиткового рівня реалізації товарних запасів через кардинальні зміни в системі управління, фінансів та маркетингу. Метою стратегії виживання є зноннайшвидше фінансове оздоровлення підприємства, зменшення збитків, підвищення рентабельності та перехід до наступного виду стратегії – стабілізації. Торговельне підприємство, яке застосовує стратегію виживання, повинно насамперед визначитися із асортиментом товарних запасів, з'ясувати реалізація якого виду товарних запасів гальмує процес виходу з кризи і чи доцільно його реалізовувати. Іноді навіть необхідно змінити напрямок діяльності, особливо для торговельних підприємств, що розташовані в сільській місцевості;

– стратегія стабілізації – це процес прийняття рішень в умовах нестабільності та невизначеності. Умовами застосування даної стратегії є постійні коливання товарообороту та постійна зміна доходу. Метою даної стратегії є отримання постійного доходу і прибутку. Разом з тим, торговельне підприємство, яке застосовує стратегію стабілізації, в подальшому планує перейти до стратегії зростання;

– стратегія зростання (росту) – характеризується постійним ростом обсягу реалізації товарних запасів, прибутку, зменшенням бартерних операцій. Дотримуючись даної стратегії торговельне підприємство має можливість постійно нарощувати обсяги товарообороту, розширювати асортимент товарних запасів, розвивати співпрацю з іншими підприємствами-постачальниками. На можливість впровадження стратегії зростання, як правило, вказує стабільність в отриманні прибутку.

На рівні стратегічного управління товарними запасами також здійснюється порівняння стану самого підприємства та його конкурентів щодо рівня

і тенденції зміни реальних витрат, пов'язаних із закупівлею, зберіганням та реалізацією товарних запасів, моніторингу товарної пропозиції (збутової та цінової політики постачальників), обсягів товарообороту, в т.ч. і за асортиментом, використання матеріальних та фінансових ресурсів, зокрема інтенсивності потоку обігових коштів. Результати проведеної роботи слугують підґрунтям при розробці та контролі за реалізацією обраної економічної стратегії управління товарними запасами підприємства.

**Висновок.** Дослідження процесу управління товарними запасами дало можливість виділити підсистеми якісно різного рівня структурної організації (торговельного підприємства), а саме: вищий рівень – стратегічне управління, рівень керівників функціональних підрозділів, рівень керівників структурних підрозділів.

Найскладнішим і найвідповідальнішим слід вважати стратегічне управління, оскільки прийняті рішення щодо управління товарними запасами з одного боку орієнтовані на майбутнє, носять глобальний характер, з іншого - мають високий рівень невизначеності.

З огляду на те, що стратегічне управління товарними запасами є логічним продовженням оперативного управління на рівні керівників функціо-

нальних та структурних підрозділів, складовими управління товарними запасами є: система постачання; можливість відтворення запасів; функція витрат; обмеження; оперативні стратегії управління запасами. Особливості здійснення оперативного управління товарними запасами передбачено розглянути в подальших дослідженнях.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заярна Н. М. Особливості регулювання товарними запасами торговельного підприємства на основі маркетингу / Н. М. Заярна, Г. В. Кульматицька // Економіка і управління : погляд молоді : зб. Матеріалів ІУ Всеук. Наук. студент. Конф., 1-2 березня 2012 р. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – Т.2. – С. 57-59.

2. Міценко Н. Г. Проблеми управління товарними запасами торговельних підприємств / Н. Г. Міценко, Н. Б. Миколів // Науковий вісник НЛУУ : Зб. наук.-техн. праць. – Вип. 21.3. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2011. – С. 314-317.

3. Хоменко Н. В. Товарні запаси: проблеми обліку, контролю та звітності [Текст] : монографія / Н. В. Хоменко, О. В. Карпенко, Ю. А. Верига. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 153 с. - ISBN 978-966-184-015-6