

**Ірина Миколаївна ВАВДІЙЧИК**  
асистент кафедри економіки та фінансів підприємства,  
Київський національний торговельно-економічний університет  
вул. Кіото, 19, м. Київ 02156, Україна  
E-mail: econom@kntey.kiev.ua  
Телефон: +380445314818

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТОВАРНИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Вавдійчик, І. М. Особливості управління формуванням товарних ресурсів на підприємствах роздрібною торгівлю [Текст] / Ірина Миколаївна Вавдійчик // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 2. – С. 132-137. – ISSN 1993-0259.

### **Анотація**

*У статті розкрито характерні риси сучасного стану вітчизняного торговельного бізнесу та особливості процедури формування товарних ресурсів підприємствами роздрібною торгівлю; розглянуто доцільність застосування системного підходу в управлінні торговельним підприємством; визначено сутність, мету та об'єкт управління формуванням товарних ресурсів; надано характеристику окремим цілям управлінського процесу щодо формування товарних ресурсів, наведено його особливості залежно від базових стратегій діяльності підприємств роздрібною торгівлю, таких, як стратегії лідера завдяки економії на витратах, стратегії широкої диференціації, стратегії оптимізації асортименту; досліджено окремі джерела та способи формування товарних ресурсів, які застосовують підприємства роздрібною торгівлю, зокрема мережевої форми її організації; внесено пропозиції щодо підвищення ефективності управління товарними ресурсами.*

**Ключові слова:** товарні ресурси; системний підхід; цільовизначення; базова стратегія діяльності; торговельна мережа.

**Ірина Николаевна ВАВДИЙЧИК**

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ ТОВАРНЫХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

### **Аннотация**

*В статье раскрыты характерные черты современного состояния отечественного торгового бизнеса и особенности процедуры формирования товарных ресурсов предприятиями розничной торговли; рассмотрена целесообразность применения системного подхода в управлении торговым предприятием; определена сущность, цель и объект управления формированием товарных ресурсов; представлена характеристика отдельных целей управленческого процесса по формированию товарных ресурсов, приведены его особенности в зависимости от базовых стратегий деятельности предприятия розничной торговли, таких, как стратегия лидера за счет экономии на издержках, стратегия широкой дифференциации, стратегия оптимизации ассортимента; исследованы отдельные источники и способы формирования товарных ресурсов, применяемые предприятиями розничной торговли, в частности – сетевой формы ее организации; внесены предложения способствующие повышению эффективности управления товарными ресурсами.*

**Ключевые слова:** товарные ресурсы; системный подход; целеполагание; базовая стратегия деятельности; торговая сеть.

## **MANAGEMENT FEATURES OF FORMING OF COMMODITY RESOURCES ON RETAIL ENTERPRISES**

### **Abstract**

*The article describes the characteristics of the current state of the domestic trade business procedures and features of the formation of commodity resources of retailers. It has been examined the feasibility of a systematic approach to the management of commercial enterprise. The essence, the purpose and object of control of the formation of commodity resources are considered in the article. The characteristics of the individual objectives of the management process on formation of commodity resources is shown. Its features are based on the basic strategies of retailers. The particular sources and methods of formation of commodity resources are analysed. The suggestions for improving the management of commodity resources are given.*

**Keywords:** commodity resources; systems approach; teleologism; base strategy of activity; trade network.

### **JEL classification: M21**

Перехід економіки України до ринкових відносин та пов'язані з цим процеси докорінно змінили економічне, інформаційне та правове середовище функціонування підприємств роздрібною торгівлі. За цих умов успішна діяльність кожного конкретного торговельного підприємства залежить від рівня її організації, від оптимального використання наявних товарних ресурсів, від ефективності управління ними.

Метою статті є характеристика сутності та мети управління формуванням товарних ресурсів на підприємствах роздрібною торгівлі з урахуванням визначальних особливостей у сучасних умовах господарювання.

На сучасному етапі в економічній літературі відсутнє окреме дослідження, що стосується управління формуванням товарних ресурсів підприємствами роздрібною торгівлі. Окремі аспекти забезпечення підприємств торгівлі товарними ресурсами знайшли відображення у працях українських та зарубіжних науковців. Так зокрема проблеми закупівельної діяльності та вибору постачальника досліджено такими вітчизняними науковцями: Голошубовою Н. О., Єрьоміною Л. О., Коноваленко В. М., Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушаковою Н. М., Пономарьовою Ю. В., та зарубіжними: Б. А. Вейтцом, Дж. Евансом, Дж. Келлі, Ф. Котлером, Ж. Ламбенон, М. Ліндерсом, Х. Фіроном. Теоретичні аспекти товаропостачання торговельних підприємств розкрито в дослідженнях Апопія В. В., Анікіна Б. А., Бланка І. О., Бондаренко В. А., Брагіна Л. А., Герасимчук З. В., Виноградської А. М., Гончаренко Н. І., Гребневої А. І., Кальченко А. Г., Кириченко М. Р., Ковальської Л. Л., Ларіної Л. Л., Неруша Ю. М., Памбухчянца В. К., Федько В. П., Фесюк В. А. Проте багато проблем, пов'язаних із методичним забезпеченням та

практичним інструментарієм управління формуванням товарних ресурсів, потребують поглибленого розкриття і розвитку в напрямках підвищення ефективності управління цими процесами.

Раціонально організований процес управління формуванням товарних ресурсів дає можливість сформувати необхідний торговий асортимент товарів для забезпечення населення в роздрібній торговельній мережі, забезпечувати збалансованість між попитом населення і товарною пропозицією, підтримувати необхідну повноту і глибину асортименту, регулювати рівень та структуру товарних запасів, завдяки чому забезпечується виконання планів товарообороту та інших показників господарської діяльності підприємств роздрібною торгівлі.

Ринкова система перетворення економічних механізмів ведення бізнесу характеризується зміною форм та методів управління торговельним підприємством. Особливостями сучасного вітчизняного торговельного бізнесу є наявність великих територіально розгалужених торговельних мереж, диверсифікація підприємницької діяльності; розширення асортименту товарів; зростання кількості постачальників з різними ціновими пропозиціями та пропозиціями щодо якості товарів [1].

Адаптація підприємств роздрібною торгівлі до ринкових умов господарювання вимагає суттєвого перегляду значущості впливу формування товарних ресурсів на кінцеві результати їх фінансово-господарської діяльності. Насичення ринку споживчих товарів, перехід від ринку продавця до ринку покупця, необхідність урахування його потреб, варіативна можливість вибору постачальників товарних ресурсів

---

викликає складність процедури формування товарних ресурсів, обумовлює необхідність ефективного управління цим процесом, визначення теоретичних засад та практичного інструментарію його здійснення.

Теоретичною основою розробки теорії управління формуванням товарних ресурсів є надбання світової теорії та практики менеджменту, які пристосовані до соціально-економічних умов діяльності підприємств роздрібною торгівлі та враховують особливості цього функціонального напрямку управління. Найважливішим методологічним підходом до управління формуванням товарних ресурсів є, на нашу думку, системний. Такий вибір ґрунтується на розумінні сутності торговельного підприємства як складної, динамічної, відкритої системи, яка складається з певних функціональних підсистем. Унаслідок того, що торговельне підприємство є відкритою економічною системою, його виживання на ринку зумовлене задоволенням якоїсь суспільної потреби, що знаходиться поза ним самим. Відносно торговельних підприємств ця теза розглядається з точки зору здійснення торгової діяльності (доведення товарів до споживача) у межах обмежень — за витратами обігу та одержуваним прибутком від реалізації товарів. На нашу думку, управління формуванням товарних ресурсів підприємств роздрібною торгівлі утворює динамічну модель підготовки та прийняття управлінського рішення щодо вибору постачальників товарних ресурсів; форм надходження товарних ресурсів; методів поставки товарів; ціни, якості та асортименту товарів, які відповідають встановленим критеріям та забезпечують досягнення встановлених стратегічних цілей. З визначення випливає, що управління формуванням товарних ресурсів має підпорядкований основній політиці розвитку господарюючого суб'єкта характер і є засобом досягнення головної цілі підприємства, тобто його місії. Система управління формуванням товарних ресурсів є підпорядкованою складовою системи більш високого порядку – системи управління підприємством роздрібною торгівлі. Основними елементами, що властиві будь-якій системі управління, як правило, вважають цілі та задачі управління; функції, методи, способи впливу на елементи системи [2].

Метою управління формуванням товарних ресурсів є забезпечення безперервного процесу обміну товарів на гроші споживачів шляхом створення товарної маси, асортимент і якість якої відповідає їхньому попиту в просторі й часі. Як зазначав у своїй роботі відомий німецький дослідник І. Шерр, торговельному підприємству необхідні знання як в області виробництва, джерел надходження товарів, так і точне знання потреб покупців [3]. Об'єктом управління є процес формування торговельним підприємством

пропозиції товарів, призначених для подальшого перепродажу. Сучасний підхід до цілевизначення ґрунтується на встановленні для будь-якого управлінського процесу не однієї цілі, а їх системи, тобто певної кількості підпорядкованих елементів-цілей, що можуть розглядатися з використанням різноманітних класифікаційних ознак [4]. На нашу думку, застосування вказаного підходу до цілевизначення системи управління формуванням товарних ресурсів дозволить оцінити альтернативні варіанти їх надходження. З цією метою нами пропонується виділити наступні види цілей, що відображають окремі параметри, яким повинні відповідати товарні ресурси, що надходять до торговельного підприємства: цілі попиту; цілі надійності, цілі прибутковості. Успіх торговельного підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки оперативво воно здатне реагувати на зміни попиту: задовольняти попит у разі його сплеску або позбуватися зайвих товарних ресурсів при його зниженні [5]. Цілі попиту визначають вимоги до властивостей товарів, які повинні відповідати попиту контингенту споживачів, яких обслуговує торговельне підприємство. Відсутність у торгівлі необхідних товарів, вузький нестабільний асортимент, що не відповідає запитам покупців, призводять до незадоволеного попиту, що негативно впливає на ефективність торгівлі [6]. Так французькі дослідники Криє А. та Жалле Ж. стверджують, що роздрібний торговець повинен надавати споживачам таку продукцію, яка найкраще задовольнить їх потреби та відповідає їх смакам [7]. Цілі надійності обумовлені тим, що процес формування товарних ресурсів повинен забезпечити безперервність здійснення процесу реалізації товарів. Надійність надходження товарів залежить від ступеня виконання постачальниками умов угод, від забезпеченості товарообороту портфелем замовлень тощо. Цілі прибутковості обумовлені результуючою метою торговельного підприємства. Якщо при ізольованих рішеннях по формуванню товарних ресурсів вважати незмінними матеріально-технічні та фінансові обмеження, то винятково важливий вплив на результат від операційної діяльності здійснює прибутковість окремих угод по закупівлі товарів.

Вибір нових моделей управління у сфері торговельного підприємництва забезпечують їх учасникам можливості адаптації до негативного прояву факторів зовнішнього середовища, отримання додаткових конкурентних переваг. Одним із напрямків забезпечення додаткових конкурентних переваг є вибір джерел та способів формування товарних ресурсів, який залежить від базової стратегії діяльності торговельного підприємства, формату ведення бізнесу, від стадії його життєвого циклу, розмірів та форми власності. У сучасних умовах господарювання

торговельне підприємство може використовувати наступні способи формування товарних ресурсів: закупівля товарів у підприємств-виробників, підприємств-посередників; виробництво товарів під власною торговою маркою; власне виробництво товарів; власний імпорту; отримання товарів на умовах комісії (консигнації); концесія; орендовані відділи. Проте існують визначальні особливості вибору джерел та способів формування товарних ресурсів у межах основних базових стратегій діяльності торговельного підприємства: стратегії лідера завдяки економії на витратах; стратегії широкої диференціації; стратегії оптимізації асортименту. Для сучасного етапу розвитку роздрібною торгівлі властивим є поступовий перехід до великого торговельного бізнесу, мережевої форми його організації. Під торговельною мережею розуміється сукупність магазинів сучасного типу (торговельних форматів), центральних та регіональних закупівельних центрів і складів, що мають єдину торговельну марку і забезпечують єдину систему постачання та продажів [8, с. 322]. Стратегія лідера за рахунок економії на витратах застосовується переважно у торговельних мережах на основі форматів дискаунтера, супермаркету, гіпермаркету. Основна мета в межах цієї стратегії — досягнення необхідних обсягів діяльності для завоювання певної частки ринку. Для успішної реалізації стратегії лідерства за рахунок економії на витратах у якості визначального виступає фактор цінової конкурентоспроможності. Досягнення лідерства за рахунок економії на витратах досягається завдяки наступним перевагам у сфері постачання товарів. Торговельні мережі за рахунок закупівлі великих обсягів товарів мають можливість знизити закупівельну ціну, встановлювати вигідні умови розрахунків за товари (зазвичай оплата здійснюється після реалізації товарів). Зменшення витрат здійснюється за рахунок виконання великими роздрібними торговельними мережами певних функцій оптової торгівлі: централізована закупка товарів у підприємств-виробників, зберігання на власних складах та централізована доставка для магазинів. Використання комп'ютеризованих процедур замовлень та прийомки товарів, у веденні бухгалтерського обліку дозволяє підвищити ефективність та знизити загальні витрати. Водночас постачальники виявляють високу зацікавленість у співпраці з торговельними мережами і тому надають їм високий рівень сервісного обслуговування, забезпечують підтримку продажів, крім того великим роздрібним торговельним мережам може даватись ексклюзивне (виняткове) право продажу певних товарів. Особливою конкурентною перевагою торговельних мереж у межах реалізації стратегії лідерства завдяки економії на витратах є можливість використання в якості додаткового

джерела формування товарних ресурсів товарів під власною торговельною маркою. «Власні торговельні марки, назви яким дають роздрібні торговці, більш вигідні для роздрібних торгових фірм, їх легше контролювати, їх не продають конкуренти, вони менше коштують для споживачів і сприяють виникненню прихильності покупців до роздрібною фірми» [9, с. 760]. Реалізацію товарів під власною торговельною маркою можуть собі дозволити тільки великі роздрібні торговельні мережі. Основними критеріями вибору товарів, які можуть бути носіями власної торговельної марки є: великі обсяги реалізації в певній торговельній мережі, їх цінова чутливість (висока цінова еластичність) та низька чутливість споживачів до бренду певного товару (споживачі не мають явно виражених переваг до бренду в певній товарній категорії). Однією з переваг використання власної торговельної марки є можливість встановлення більш низької ціни реалізації за рахунок зменшення витрат на бренд товаровиробника (маркетингову складову ціни товаровиробника – витрати на рекламу, на просування товару тощо). Встановлення більш низької ціни реалізації на товари під власною торговельною маркою дає можливість торговельним підприємствам не тільки збільшити обсяги реалізації, а й отримати значно більший прибуток на одиницю товару. Поряд з активним розвитком торговельної діяльності підприємства роздрібною торгівлі прагнуть організувати і власну виробничу діяльність [10].

Стратегія диференціації спрямована на забезпечення формування товарних ресурсів, які задовольняють потреби різних груп споживачів. Тобто асортимент повинен містити декілька варіантів товарних категорій, ідентифікованих для задоволення запитів конкретних груп споживачів. Для реалізації цієї стратегії торговельне підприємство повинно встановлювати взаємозв'язки з широким колом постачальників. Додатковим напрямком формування товарних ресурсів, доступних за ціною різним сегментам споживачів можна виокремити також виробництво товарів під власною торговельною маркою. Використання власної торговельної марки в умовах обмеженої платоспроможності населення, але при високій індивідуалізації потреб забезпечує можливість розширення та поглиблення асортименту в низькому та середньому діапазоні цін при високій ціновій диференціації в товарних групах. Зазвичай для виготовлення товарів під власною торговою маркою торговельне підприємство обирає виробників, якість товарів яких є гарантованою.

Стратегія оптимізації спрямована на споживачів, що надають особливого значення певним характеристикам і властивостям товарів. Асортимент формування товарних ресурсів

товарів у такому випадку містить невелику кількість категорій і перевага надається тим властивостям, які є ціннісними для споживачів, товари повинні бути відомих торговельних марок, що мають ринкові перспективи. Торговельне підприємство повинно встановлювати взаємозв'язки з постачальниками відомих торговельних марок. Хоча бренд є нематеріальною характеристикою товару, для деяких споживачів це єдине, що має значення при його придбанні. Доцільним є отримання ексклюзивних прав на розповсюдження товару від підприємств-виробників. Для торговельних мереж, що застосовують стратегію оптимізації, характерним є достатньо високий рівень інвестицій у бренд торгової марки компанії чи в просування торгових марок, оскільки рентабельність реалізації безпосередньо залежить від прихильності споживачів до торговельного підприємства та асортименту, який пропонується.

Чітке розуміння сутності процесу формування товарних ресурсів, його місця в управлінні

торговельним підприємством загалом сприятиме зростанню ефективності діяльності та стабільному економічному зростанню в майбутньому. Дослідження сучасних організаційних форм забезпечення підприємств роздрібною торгівлі товарними ресурсами, виявлення їх особливостей залежно від базової стратегії діяльності торговельного підприємства, формату ведення бізнесу, підвищення рівня комплексності наукових методів, які застосовуються при виборі джерел формування товарних ресурсів, є запорукою досягнення підприємством стратегічних цілей. Одним із напрямів оптимізації процесу є запровадження системного підходу в управлінні формуванням товарних ресурсів, моніторингу стану системи управління, систематичного відслідковування відхилення в договорах і графіках постачання, визначення планового обсягу надходження товарних ресурсів, проведення нормалізуючих заходів тощо.

### Список літератури

1. Тарасюк, М. В. Контролінг в управління торговельними мережами: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / М. В. Тарасюк. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. - 548 с.
2. Егоров, И. В. Управление товарными системами [Текст] : учебное пособие / И. В. Егоров. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2001. – 644 с., с. 124
3. Шерр, И. О. Учение о торговле [Текст] : В 2-х кн. Кн. 1. / И. О. Шерр. – М. : Перспектива, 1993. – 234 с.
4. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій [Текст] / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2000. 580с., с. 63.
5. Мазаракі, А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність [Текст] : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 384 с.
6. Комерційна діяльність [Текст] : підруч. / За ред. проф. В. В. Анопія. – Вид. 2-ге, перероб і доп. – К. : Знання, 2008. – 558 с., с. 443
7. Крие, А. Внутренняя торговля [Текст] / А. Крие, Ж. Жаллэ; Пер. с фр. / Общ. ред. В. С. Загашвили. – М. : А/О Издательская группа «Прогресс» - «Универс», 1993. – 192 с., с. 40.
8. Споживчий ринок України: методологія дослідження та регулювання [Текст] : монографія / За заг. ред. Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. Нац торг-екон. ун-т, 2007. – 379 с., с. 322
9. Розничная торговля: стратегический подход [Текст]. – М. : Издательский дом „Вильямс”, 2003. – 1184 с. : ил.
10. Торговельне підприємництво: теорія та практика [Текст] : монографія / за ред. Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2012. – 304 с.

### References

1. Tarassyuk, M. (2010). *Controlling the management of retail chains : theory, methodology, practice*. Kyiv : Kyiv. nat. trade. -economical. University Press.
2. Egorov, I. V. (2001). *Management of commodity systems*. Moscow: Publishing and Book Trade Center "Marketing".
3. Sherr, I. O. (1993). *Doctrine of trade*. Moskow: Perspective.
4. Lihonenko, L. O. (2000). *Crisis Management now : theoretical and metological principles and practical tools*. Kyiv : Kyiv. nat. trade. - econ. University Press.
5. Mazaraki, A. A., Psheslinsky, D. M., Smolin, I. (2010). *Merchant : strategy, policy, competitiveness*. Kyiv : Kyiv . nat. trade . -economical. University Press.
6. Apopiy, V. (2008). *Commercial activity*. Kyiv: Knowledge.
7. Krier, A., Zhalle, Z. (1993). *Domestic Trade*. Moskow : Publishing Group "Progress" - "Univers".
8. Lihonenko, L. O. (2007). *Consumer Market of Ukraine: research methodology and regulation*. Kyiv : Kyiv. Nat. Trade -economical. University Press.

- 
9. *Retailing: A Strategic Approach (2003). Moscow: Publishing House "Williams".*
  10. *Lihonenko, L. O. (2012). Storage Entrepreneurship : Theory and Practice. Kyiv : Kyiv . nat. trade . - economical. University Press.*

**Стаття надійшла до редакції 15.10.2013 р.**