

УДК 658.14: 339.37

Вавдійчик І. М.

Київський національний торговельно-економічний університет

УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ НА ЗАСАДАХ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Визначено місце та роль системи управління товарними ресурсами у складі торговельного менеджменту підприємства роздрібною торгівлі. Запропоновано поелементний склад цієї системи з детальним описом її елементів. Визначено послідовність етапів управління товарними ресурсами.

Ключові слова: система, завдання, функції, принципи, процес управління.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку ринкових відносин у сфері торговельного бізнесу характеризується збільшенням пропозиції споживчих товарів, посиленням ролі споживача, мінливістю зовнішніх умов функціонування, посиленням конкурентної боротьби, що вимагає застосування науково обґрунтованих підходів до управління підприємством. Ефективна діяльність підприємства роздрібною торгівлі, забезпечення його життєздатності та конкурентоспроможності значною мірою визначаються якістю управління товарними ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підхід до розгляду підприємства, в тому числі і підприємства торгівлі, як складної, відкритої, динамічної соціально-економічної системи знаходить своє відображення у працях сучасних вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема: І.О. Бланка, І.В. Височин, М.В. Володькиної, А.Т. Зуба, В.В. Ісаєва, В.О. Коюди, Н.Ю. Круглової, А.Н. Соломатіна та ін. Незважаючи на численність наукових праць, окремі аспекти управління товарними ресурсами, його місця в системі управління підприємством роздрібною торгівлі, не знайшли достатнього висвітлення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволив виявити відсутність чітко обґрунтованих теоретико-методичних підходів до існування на підприємствах роздрібною торгівлі системи управління товарними ресурсами та її місця в системі торговельного менеджменту, ефективних науково обґрунтованих підходів до управління товарними ресурсами.

Мета статті. Метою статті є дослідження системи управління товарними ресурсами та розкриття змісту її основних складових.

Виклад основного матеріалу. Розгляд підприємства роздрібною торгівлі як складної системи, що складається з ряду функціональних підсистем викладено у працях таких вітчизняних науковців, як Бланк І.О., Височин І.В. Так, зокрема, Височин І.В., виділяє в складі виокремлених підсистем наступні: вибір найбільш ефективних організаційних форм, управління торговельно-технологічними процесами, управління персоналом, управління комерційним доходом, управління витратами обігу, управління прибутком, управління активами, управління капіталом, управління інвестиціями, управління грошовими потоками, управління ризиками, управління фінансовою стабілізацією [1, с. 77]. Проте у складі запропонованих підсистем відсутній такий елемент, як управління товарними ресурсами, що на нашу думку істотно звужує функціональну спрямованість запропонованої системи торговельного менеджменту. Застосування системного підходу до управління підприємством передбачає виокремлення у його складі

підсистем, кожна з яких може бути розглянута як окрема система [2, с. 26]. Враховуючи вищевикладене, підсистема управління товарними ресурсами представляє собою елемент системи управління підприємством роздрібною торгівлі, що має власний теоретичний інструментарій та складається з певних елементів, що надають їй ознак системи. Система управління товарними ресурсами є функціональною підсистемою системи більш високого порядку – системи торговельного менеджменту. Виходячи з цього положення головна мета управління товарними ресурсами підприємства роздрібною торгівлі є підпорядкованою до головної мети торговельного менеджменту в цілому і забезпечує умови для її реалізації. У сучасних економічних дослідженнях [3, с. 31-45; 4, с. 124] виділяють наступні основні складові, що властиві будь-якій системі управління: об'єкт та суб'єкт управління, цілі та завдання управління; функції, методи, способи впливу на елементи системи; принципи; алгоритми управління.

Таким чином, з точки зору системного підходу, управління товарними ресурсами можна представити як управлінську підсистему у складі системи управління діяльністю підприємства роздрібною торгівлі, яка представляє собою комплексне поєднання цілей та завдань, функцій та принципів управління, методів і засобів управлінського впливу, з одночасним забезпеченням безперервності циклу управління, для досягнення відповідності основних параметрів стану та ефективності управління товарними ресурсами з цілями та завданнями торговельного менеджменту. У якості складових системи управління товарними ресурсами виступають: суб'єкти та об'єкт управління; цілі та завдання; принципи управління; функції управління; методи, форми і засоби управління; техніка і технологія управління.

Сучасними вітчизняними дослідниками [5, с. 17; 6, с. 234] пропонується низка завдань, які стоять перед підприємствами роздрібною торгівлі в царині управління товарними ресурсами, а саме: забезпечення безперервного, стабільного та ритмічного надходження товарів до підприємства торгівлі; забезпечення відповідності обсягу та структури закупівлі товарів обсягу та структурі споживчого попиту; забезпечення конкурентних переваг підприємства торгівлі щодо асортименту, якості та цін товарної продукції; мінімізація сукупних витрат на формування, транспортування, зберігання товарних ресурсів; пошук постачальників та розвиток відносин з ними; досягнення гармонічних відносин з іншими функціональними підрозділами; забезпечення необхідної ефективності комерційних угод щодо закупівлі товарів. Абсолютно погоджуючись з наведеним переліком завдань, доцільним, на нашу думку, є доповнення запропонованого переліку наступними завдан-

нями: забезпечення оптимального використання наявних ресурсів (фінансових ресурсів; виробничих потужностей та їх технічного оснащення; складських площ та ємкостей, що забезпечують зберігання певної кількості товарів, їх технічного оснащення); забезпечення оптимальних розмірів товарних запасів з врахуванням таких критеріїв оптимальності, як час обігу товарів при максимальній надійності постачання, частка неходових та залежалих запасів в загальному обсязі тощо; забезпечення необхідної ефективності власного виробництва, виробництва товарів під власною торговою маркою; забезпечення наявності товарів різних цінних сегментів, в тому числі забезпечення наявності соціально важливих груп товарів та встановлення мінімально-допустимих обґрунтованих цін на них; забезпечення збереження навколишнього середовища шляхом застосування екологічної упаковки, підтримці товаровиробників, які пропонують екологічно чисті продукти. Суб'єктами управління надходженням товарів до торговельного підприємства є особа (певне коло осіб), на яких покладено реалізацію його завдань. Виходячи із запропонованих завдань управління товарними ресурсами, об'єктом управління є процес формування підприємством торгівлі пропозиції товарів, призначених для подальшого перепродажу. Важливою компонентою концептуальних основ управління товарними ресурсами підприємств роздрібно торгівлі є визначення принципів, за якими має здійснюватись це управління в практичних умовах його реалізації. Принципи управління товарними ресурсами виступають інструментом, який дозволяє узагальнювати й координувати діяльність окремих складових системи управління. Загальні принципи управління були викладені в працях основоположників менеджменту Ф. Тейлора, Г. Емерсона, А. Файоля.

Принципи управління – це основні правила, яких мають дотримуватися суб'єкти управління під час ухвалення управлінських рішень. Принципи є основною формою цілеспрямованого використання об'єктивних законів у практиці управління [9]. Враховуючи вищевикладене визначення, під принципами управління товарними ресурсами підприємства роздрібно торгівлі слід розуміти загальні закономірності, на яких базуються взаємозв'язки як між внутрішніми елементами даної підсистеми, так і між даною підсистемою та іншими функціональними підсистемами торговельного менеджменту. Принципи управління товарними ресурсами повинні визначати, що необхідно зробити для досягнення поставлених цілей і виконання завдань. Чим більш обґрунтованими є принципи управління, тим вищий рівень прийняття управлінських рішень, ймовірність досягнення поставлених цілей та завдань. Враховуючи економічні особливості діяльності підприємств роздрібно торгівлі в умовах ринкового середовища, пропонується виділити наступні загальнонаукові принципи управління товарними ресурсами.

Принцип системності. Вимагає дослідження існуючої підсистеми управління товарними ресурсами як складної системи, яка в свою чергу складається з певних взаємопов'язаних елементів (підсистем), та одночасно є складовою більш великої системи – системи торговельного менеджменту.

Принцип комплексності. Полягає у врахуванні особливостей функціонування всіх елементів (складових підсистем) та їхнього взаємозв'язку при прийнятті управлінських рішень.

Принцип цілеспрямованості. Передбачає, що система цілей управління товарними ресурсами, ґрунтується на цілях торговельного менеджменту в цілому, що забезпечує найбільшу вірогідність їх досягнення.

Принцип інтегрованості із загальною системою торговельного менеджменту. Управління товарними ресурсами тісно пов'язане з основними функціональними підсистемами торговельного менеджменту та обумовлює розмір та рівень основних ключових показників господарсько-фінансової діяльності підприємства: обсягу товарообороту, комерційного доходу, чистого прибутку тощо. Тому, прийняті рішення щодо управління товарними ресурсами повинні враховувати інтереси інших пов'язаних функціональних підсистем, узгоджуватися з усіма зацікавленими підрозділами.

Принцип науковості. Дотримання цього принципу вимагає застосування науково-методичних підходів в процесі аналізу та планування товарних ресурсів, контролю, оцінки ефективності та результативності управління товарними ресурсами на підприємствах роздрібно торгівлі.

Принцип ситуаційності. Означає, що при прийнятті управлінських рішень по управлінню товарними ресурсами доцільно обирати прийоми та методи їх реалізації з врахуванням переваг, недоліків та можливостей конкретної ситуації, що склалася.

Принцип оптимізації. Оптимізація представляє собою вибір найкращого варіанту надходження товарів із множини можливих, тобто це процес прийняття оптимальних рішень по приведенню системи управління надходженням товарів до оптимального стану.

Принцип адаптивності. Необхідність застосування даного принципу обумовлена безперервними змінами, які відбуваються як всередині самої системи управління товарними ресурсами, так і у зовнішньому середовищі підприємства торгівлі. Дотримання цього принципу забезпечує здатність функціонування системи управління товарними ресурсами товарів при зміні параметрів зовнішнього середовища, можливість врахування та вчасного реагування на зміни, що відбуваються в ресурсному потенціалі підприємства торгівлі, у відносинах з постачальниками товарних ресурсів, на ринку споживчих товарів та інших параметрах функціонування підприємства торгівлі та оточуючого його середовища.

Принцип безперервності. Управління товарними ресурсами – це складний процес, який представляє собою в тому числі процес прийняття та реалізації управлінських рішень, що циклічно повторюється.

Принцип економічності. Передбачає забезпечення підприємства роздрібно торгівлі товарними ресурсами, за яким витрати, що пов'язані з цим процесом, не повинні перевищувати результат.

Принцип ефективності. Означає раціональне співвідношення між витратами на забезпечення підприємства роздрібно торгівлі товарним ресурсами та цільовим ефектом від їх реалізації.

Принцип багатоваріантності. Реалізація цього принципу припускає, що підготовка кожного управлінського рішення повинна здійснюватись після оцінювання певної множини альтернативних варіантів. Тобто управління товарними ресурсами можна розглядати як процес прийняття альтернативних рішень у конкретних ринкових умовах: для розробки управлінського рішення необхідно дослідити різні варіанти (альтернативи) на основі прогнозування різних ситуацій. Виходячи із сучасних тенденцій розвитку підприємництва у сфері роздрібно торгівлі ми вважаємо за доцільне доповнити існуючі принципи наступними.

Принцип соціальної відповідальності. Передбачає пріоритетну орієнтацію на задоволення потреб споживачів, головними з яких є забезпечення якості товарів, що надходять на підприємство. Практична реалізація цього принципу забезпечується через посилення контролю за безпекою харчових продуктів; проведення експертиз товарної документації; дотримання встановлених термінів реалізації харчових продуктів; своєчасне інформування покупців, надання консультаційних послуг тощо. Також вагомою складовою в реалізації цього принципу є обґрунтованість ціноутворення на окремі соціально-значимі групи товарів.

Принцип партнерських відносин. Впровадження цього принципу у практику діяльності підприємств роздрібною торгівлі вимагає суворого дотримання умов укладених з постачальниками та іншими партнерами угод (особливо стосовно розрахунків за поставлені товари), врахування інтересів своїх ділових партнерів, підтримання за можливості, стабільних відносин тощо. Дотримання цього принципу сприяє встановленню довгострокових відносин з основними постачальниками товарів, підвищує репутацію підприємства у діловій сфері, сприяє поліпшенню відносин з діловими партнерами. Застосування вказаних принципів управління товарними ресурсами дозволить управляючій системі більш чітко регулювати та координувати діяльність окремих елементів, регламентувати процес прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечувати вибір адекватних конкретній ситуації методів управління тощо.

Управління товарними ресурсами вимагає здійснення численних видів робіт, що забезпечують реалізацію поставлених завдань. Ці види робіт виконуються в рамках управління, але вони різноспрямовані і називаються функціями менеджменту. Відомі зарубіжні дослідники М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для досягнення цілей ор-

ганізації [7]. Виходячи із запропонованого визначення управління представляє собою процес, який полягає у здійсненні функцій планування, організації, мотивації та контролю. Сучасна парадигма управління пропонує значно ширший перелік основних управлінських функцій, зокрема: планування, прогнозування, організація, координування, стимулювання, контроль, регулювання. Російська дослідниця О.Д. Каверина визначає управління як сукупність процесів, які представляють собою безперервну послідовність взаємопов'язаних дій менеджерів з реалізації функцій менеджменту, спрямованих на досягнення поставлених цілей [8]. Враховуючи специфічні особливості управління товарними ресурсами підприємства роздрібною торгівлі, доцільно виокремити такі загальні функції управління, як визначення та обґрунтування цілей, аналіз, планування, організація, координація, мотивація, облік, контроль та регулювання. Перелік та зміст загальних функцій управління товарними ресурсами наведено в таблиці 1.

Необхідним компонентом системи управління є процес управління, який, за твердженням В.С. Сухарського, являє собою сукупність та послідовність цілеспрямованих дій керівника й апарату управління для налагодження спільної діяльності людей [10]. Базуючись на сучасних економічних дослідженнях процесу управління, нами пропонується перелік етапів управління товарними ресурсами, який містить шість етапів.

1 етап – аналіз, який здійснюється у двох основних напрямках: аналіз надходження товарів до підприємства торгівлі в передплановий період та аналіз стану та кон'юнктури ринку необхідних підприємству торгівлі товарних ресурсів (обсяги пропозиції товарів, можливі організаційно-економічні форми надходження товарів, ціни та умови їх постачання, перелік основних постачальників, місце їх розташування, статус, цінова та кредитна політика).

2 етап – планування обсягу та структури надходження товарів до підприємства торгівлі. План

Таблиця 1

Зміст загальних функцій управління товарними ресурсами

Функція управління	Зміст функції управління
Визначення та обґрунтування цілей	Встановлення системи цілей управління товарними ресурсами підприємства, забезпечення їх відповідності цілям системи торговельного менеджменту підприємства в цілому; розробка критеріїв реалізації цілей; розробка завдань управління товарними ресурсами; визначення пріоритетних напрямів в управлінні товарними ресурсами
Аналіз	Дослідження стану системи управління товарними ресурсами та оцінка внутрішніх факторів, що впливають на управління товарними ресурсами
	Дослідження змін у зовнішньому середовищі та оцінка зовнішніх факторів, що впливають на управління товарними ресурсами
Планування	Визначення планового обсягу товарних ресурсів
	Визначення планового обсягу фінансових ресурсів для забезпечення підприємства товарними ресурсами
Організація	Створення підрозділу (відповідальної особи) щодо здійснення закупівлі товарів, власного виробництва товарів, виробництва товарів під власною торговою маркою тощо
Координація	Визначення способів та форм взаємодії між окремими функціональними підрозділами по забезпеченню підприємства товарними ресурсами
Мотивація	Розробка системи стимулювання, спрямованої на досягнення задач управління товарними ресурсами
Облік	Облік господарських операцій щодо закупівлі, власного виробництва, виробництва під власною торговою маркою тощо; облік запасів складання звітності
Контроль	Формування системи підконтрольних показників управління товарними ресурсами, розробка форм звітів, встановлення періодичності здійснення контролю
	Порівняння фактичних значень встановлених показників з нормативними (оптимальними)
	Встановлення можливих відхилень фактичного значення окремих підконтрольних показників від передбаченого
	Розроблення системи заходів щодо усунення виявлених відхилень
Регулювання	Розподілення фінансових ресурсів між основними організаційно-економічними формами надходження товарів (закупівля, власне виробництво, виробництво під власною торговою маркою тощо)

обсягу та асортиментної структури надходжень товарів повинен відповідати наступним вимогам: узгодженість плану з параметрами зовнішнього середовища; варіантність плану надходження товарів; економічна обґрунтованість плану; збалансованість плану надходжень товарів.

3 етап – формування та вибір можливих варіантів надходження товарів. На цьому етапі створюється множина попередніх варіантів надходження товарів та на основі проведеної оцінки альтернативних варіантів здійснюється вибір оптимального варіанту надходження товарів до підприємства торгівлі, тобто варіанту, який приводить до максимальної ефективності даної системи.

4 етап – оцінка ефективності та результативності управління товарними ресурсами.

5 етап – контроль за надходженням товарів до підприємства торгівлі. На цій стадії управлінського циклу здійснюється перевірка відповідності усіх параметрів надходження товарів (обсяги, асортимент, ціни, графік поставки тощо) встановленим критеріям. Вагоме значення має розробка

об'єктів та стандартів контролю, його методичне забезпечення.

6 етап – регулювання окремих параметрів системи для приведення у відповідність із встановленими критеріями. За результатами проведення контролю у випадку виявлення відхилень від заданих параметрів процесу управління суб'єктами управління товарними ресурсами здійснюється управлінський вплив для їх усунення. Як справедливо зазначає А.В. Пешко [11, с. 226], процес контролю складається з встановлення стандартів, зміни фактично досягнутих результатів і проведення коригувань у тому випадку, коли досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Висновки і пропозиції. Таким чином, ефективне функціонування системи управління товарними ресурсами залежить, зокрема від того, наскільки логічно є побудова і як пов'язані між собою досягнення цілей та виконання завдань, як узгоджені окремі функції всередині системи, а також з іншими підсистемами торговельного менеджменту, наскільки раціонально організований процес управління.

Список літератури:

1. Височин І.В. Управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі [Текст] : монографія / І.В. Височин. – К. : Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2012. – 544 с.
2. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою [Текст] : монографія / за ред. В.О. Коюди. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 416 с.
3. Агафонова Н.В. К вопросу о предмете философии и методологии управления [Текст] / Н.В. Агафонова // Ученые труды. – М. : Ун-тский гуманитарный лицей, 2005. – С. 31-45.
4. Егоров И.В. Управление товарными системами [Текст] : учебное пособие / И.В. Егоров. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2001. – 644 с.
5. Власова Н.О. Формування ефективної закупівельної політики підприємств роздрібної торгівлі [Текст] : навч. посіб. / Н.О. Власова, Ю.В. Пономарьова. – Харків, 2003. – 144 с.
6. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів [Текст] / за ред. Н.М. Ушакової. – К. : «Хрещатик», 1999. – 800 с.
7. Мескон М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М.А. Маерова, Э. В. Шустер, А.А. Быковский и др.; под общ. ред. Л.И. Евенко. – М. : Дело, 2002. – 704 с.
8. Каверина О.Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры [Текст] / О.Д. Каверина. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 352 с.
9. Основы социального управления [Текст] : учеб. пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев др.; под. ред. В.Н. Иванова. – М. : Высш. Шк., 2001. – 271 с.
10. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / В.С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2002. – 416 с.
11. Пешко А.В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації і підприємств [Текст] : монографія / А.В. Пешко. – К. : КВЦ, 2007. – 272 с.

Вавдійчик І. Н.

Київський національний торговельно-економічний університет

УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

Резюме

Определено место и роль системы управления товарными ресурсами в составе торгового менеджмента предприятия розничной торговли. Предложен поэлементный состав этой системы с детальной характеристикой ее элементов. Определена последовательность этапов управления товарными ресурсами.

Ключевые слова: система, задачи, функции, принципы, процесс управления.

Vavdiichyk I. M.

Kyiv National University of Trade and Economics

A MANAGEMENT COMMODITY RESOURCES BASED ON THE PRINCIPLES OF THE SYSTEM APPROACHES

Summary

The location and role of the management commodity resources are determined in composition of the trade management of enterprise in the retail business. Membership composition of this system is offered with the detailed description of its elements. The sequence of the management commodity resources stages are define.

Key words: system, task, functions, principles, management process.