

Олександр Бакунов, канд. екон. наук,
проф.¹

Оксана Крещенко²

1 – Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, Україна, e-mail: bakurova_t@mail.ru

2 – Макіївський економіко-гуманітарний інститут, м. Макіївка, Україна, e-mail: o.kreschenko@rambler.ru

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Oleksandr Bakunov, Cand. Sc. (Econ.),
Prof.¹,

Oksana Kreschenko²

1 – Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan Baranovsky, Donetsk, Ukraine, e-mail: bakurova_t@mail.ru

2 – Makiyivka Economics and Humanities institute, Makiyivka, Ukraine, e-mail: o.kreschenko@rambler.ru

FORMATION OF STRATEGY OF GOODS STOCK MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISE BASED ON CATEGORY MANAGEMENT

Мета. Мета статті полягає у вивченні процесу формування стратегії управління товарними запасами торговельного підприємства на засадах категорійного менеджменту.

Методика. У процесі дослідження використано: методи теоретичного узагальнення та порівняння – для формування поняття стратегії управління товарними запасами, аналізу та синтезу для визначення цілей стратегії управління товарними запасами; діалектичний метод – для формування послідовності формування стратегії управління товарними запасами; метод індукції – для переходу від визначення стратегії, управління товарними запасами та категорійного менеджменту до стратегії управління товарними запасами.

Результати. На підставі проведеного дослідження запропоновано складові процесу формування стратегії управління товарними запасами на засадах категорійного менеджменту з орієнтацією на потреби ринку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Наукова новизна. Запропоноване авторське визначення стратегії управління товарними запасами на засадах категорійного менеджменту, що, на відміну від інших, урахує стратегічний набір підприємства та встановлення оптимального розміру товарних запасів за товарними категоріями. Дістали подальшого розвитку основні стратегічні цілі та послідовність розробки стратегії управління товарними запасами, які відрізняються від наявних орієнтацією на потреби ринку (споживачів і постачальників) і врахуванням корпоративної стратегічної мети, а також стратегічного потенціалу підприємства.

Практична значущість. Отримані результати рекомендовані для підвищення ефективності управління товарними запасами підприємств торгівлі.

Ключові слова: товарні запаси, товарна категорія, стратегія управління товарними запасами, категорійний менеджмент, оптимальний обсяг запасів.

Постановка проблеми. Товарні запаси займають значну частину в активі торговельного підприємства, і саме від їх обсягу безпосередньо залежить швидкість оборотності коштів і період їх вивільнення. В умовах ринкової економіки важливо розуміти, що можливість отримання товарообороту та в подальшому

прибутку будується на такому розмірі та структурі товарних запасів, що забезпечили б максимальне задоволення попиту споживачів за умови здійснення мінімально можливих витрат. Така ефективність управління товарними запасами й лежить в основі формування стратегічного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі розкриті та вивчені в науково-практичних роботах як вітчизняних, так і зарубіжних вчених: А.А. Мазаракі, Ю.А. Вериги, Н.В. Хоменко, І.О. Бланка, Н.М. Ушакової, Т.Г. Дудар, Л.В. Фролової, Л.О. Лігоненко, Дж. Букана, Е. Кенігсберга, П. Зерматі та ін. Було широко висвітлено такі напрями дослідження, як принципи та методичні підходи до формування й планування товарних запасів, серед яких ABC- і XYZ-методи, збалансована система показників, класичні показники розрахунку потреби в запасах тощо. Проте в сучасних умовах стратегічної спрямованості функціонування торговельних підприємств генеральною метою є перш за все не отримання максимального прибутку, а максимальне задоволення потреб ринку, тобто тісне співробітництво з постачальниками та споживачами. Такі принципи розвитку підприємства сформовані на засадах категорійного менеджменту як одного з ефективних методів управління асортиментом торговельного підприємства. Теоретичні аспекти управління торговельними підприємствами, що створені на основі категорійного менеджменту, досліджені такими вченими та практиками, як В. Снегірьова, О. Сергієнко, В.В. Сомова, В.А. Гросул, Д. Кузнєцов та ін.

Мета статті. Ураховуючи актуальність предмета дослідження для торговельних підприємств і глибину вивчення сучасних проблем управління товарними запасами торговельних підприємств, метою статті є вивчення процесу формування стратегії управління товарними запасами торговельного підприємства на засадах категорійного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Стратегія є лише складовою частиною загального управління товарними запасами, яке окремі вчені [1] визначають як комплекс заходів, спрямованих на формування товарних запасів і підтримання їх оптимального обсягу.

Послідовність управління запасами є циклічною процедурою, відомою як «цикл Демінга PDCA (Plan–Do–Check–Act)», та складається з чотирьох етапів: планування показників, пов'язаних з товарними запасами (Plan); виконання процесу створення запасів (Do); контроль і аналіз показників ефективності управління запасами (Check); коригування процесу управління згідно з виявленим відхиленням (Act) [2, с. 29]. У такому ланцюжку стратегія перебуває на етапі планування та контролю показників, проте такий цикл не включає оцінки фактичного стану всього підприємства, а стратегія управління товарними запасами – це лише складова ресурсної стратегії, що підпорядкована корпоративній. Така взаємоузгодженість корпоративної, функціональних і оперативних стратегій і повинні бути в основі прийняття стратегії управління товарними запасами підприємства.

Майже всі визначення поняття стратегії управління товарними запасами пов'язані з визначеннями нормативів запасів, проте є і відмінності в самому процесі обґрунтування стратегії.

Так, за одним визначенням стратегія управління товарними запасами включає розробку обґрунтованих норм запасів, їх планування, облік, аналіз, контроль за фактичним станом і оперативне регулювання [3, с. 197]. Недоліком такого визначення є відокремленість процесу формування товарних запасів від загальної стратегії підприємства, відсутність певної узгодженості у стратегічному наборі.

Під стратегією управління запасами окремі автори розуміють сукупність правил, за якими приймаються рішення в процесах стратегічного та оперативного планування, контролю та регулювання набору параметрів, пов'язаних із запасами [4, с. 498]. Таке розуміння терміна дуже близьке з попереднім визначенням і має майже ту саму послідовність процесу розробки стратегії.

Ю.І. Рижиков визначає стратегію управління запасами як структуру правил визначення моменту й обсягу доходу та зводить її до визначення деяких постійних параметрів [5, с. 38]. Вважаємо, що це поняття не достатньо розкрито, особливо це стосується того, які параметри повинні безпосередньо враховуватися за умови формування стратегії. Крім того, товарні запаси – це не лише джерело отримання доходу, але й спосіб задоволення потреб ринку.

Найбільш оптимальним, на нашу думку, є визначення стратегії управління товарними запасами як комплексу заходів, направлених на формування та підтримку їх оптимального розміру, виходячи із загальної стратегії підприємства [3, с. 197].

У цілому, стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей [6]. Тому пропонуємо визначати стратегію управління товарними запасами як комплекс заходів, що включає обґрунтування оптимального розміру та строків поповнення товарних запасів за категоріями на основі потреб споживачів, ураховуючи генеральну стратегічну мету підприємства та узгодженість зі стратегічним набором торговельного підприємства.

Обґрунтовуючи стратегію управління товарними запасами, дуже важливо визначити цілі, які можуть розрізнятися за багатьма факторами.

Основними цілями формування товарних запасів на торговельних підприємствах є такі [3, с. 197]:

- забезпечення стійкості асортименту та ритмічності здійснення торгово-технологічного процесу в магазинах і інших пунктах продажу для безперервної реалізації товарів покупцям і якнайповнішого задоволення їх попиту;
- накопичення товарів сезонного попиту, сезонного виробництва, дострокового завезення та цільового призначення;
- здійснення операцій з оптовими (дрібнооптовими) партіями товарів в періоди вигідної торговельної кон'юнктури на ринку (зростання попиту за умови зменшення товарної пропозиції);
- запобігання знеціненню вільних коштів підприємства в умовах інфляційної економіки.

Визначені цілі мають переважно внутрішню спрямованість, що є неможливим у разі досягнення максимізації конкурентоспроможності підприємства та утримання високого конкурентного статусу.

Деякі вчені спрощують і скорочують основні цілі, які мають на меті за умови формування стратегії. Так, основними метою та завданнями формування товарних запасів на торговельних підприємствах є забезпечення стійкості асортименту на основі товарної номенклатури та ритмічності здійснення торговельно-технологічного процесу в магазинах та інших пунктах продажу для безперервної реалізації товарів покупцям і найбільш повного задоволення їх попиту [1]. І все ж таки усі розглянуті цілі найчастіше пов'язані та спрямовані на одну – забезпечення беззбиткової діяльності торговельного підприємства. Проте беззбиткова діяльність не може бути стратегічною метою існування підприємства на ринку, тому вважаємо за потрібне певне коригування цілей розробки стратегії управління товарними запасами на основі категорійного менеджменту, як зазначено на рисунку 1.

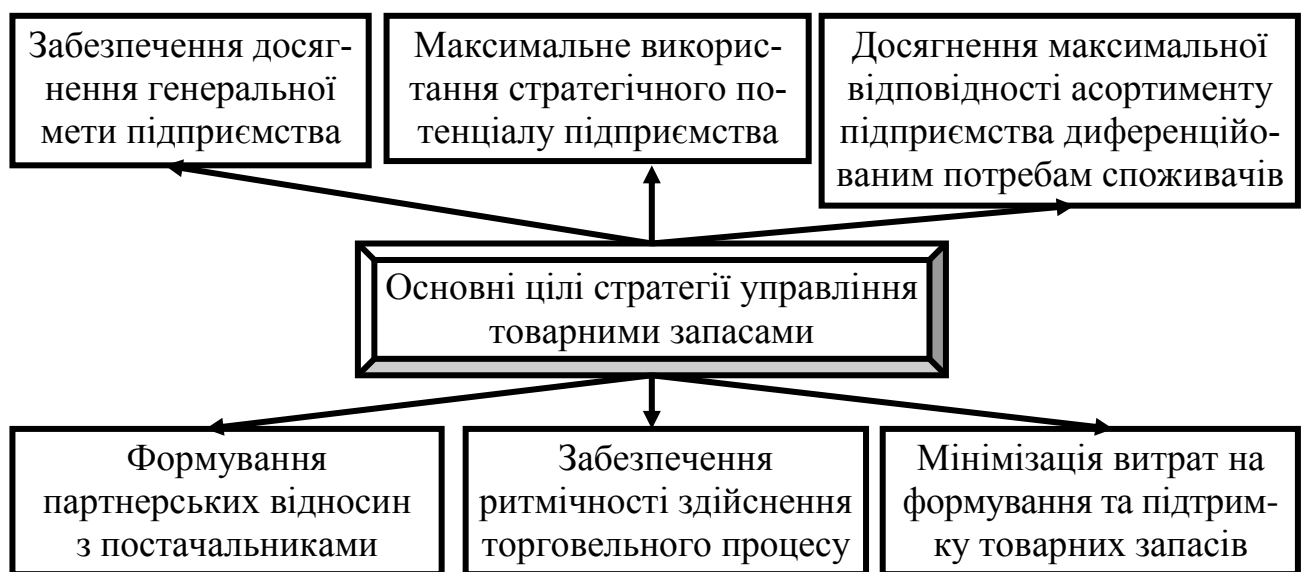


Рисунок 1 – Основні цілі стратегії управління товарними запасами на засадах категорійного менеджменту

Категорійний менеджмент – це самостійний вид діяльності з управління торговельним асортиментом, спрямований на розвиток асортименту відповідно до обсягу та структури попиту, за найбільш ефективного використання фінансових, матеріальних, інформаційних і трудових ресурсів. Мова йде про таку систему управління, яка дозволяє координувати інтереси споживачів, виробників і торговельних посередників у єдиній стратегії розвитку асортименту [7, с. 82].

Не можна досягти заданих стратегічних цілей без ефективного формування товарних категорій у структурі асортименту торговельного підприємства відповідно до потреб ринку. Тобто основними відмінностями запропонованих цілей є акцентування уваги на формуванні категорій за ознакою споживчих переваг і узгодженість із генеральною стратегічною метою торговельного підприємства та відповідно з корпоративною, діловими та функціональними стратегіями. Зауважимо, що товарні категорії дуже часто відіграють роль стратегічних бізнес-одиниць і процес управління запасами (від закупівлі до реалізації) в межах категорії є єдиним центром відповідальності.

Ю.А. Верига та Н.В. Хоменко [1] визначають певну послідовність здійснення управління товарними запасами: аналіз стану та ефективності управління товарними запасами; розробка норм і нормативів товарних запасів поточного зберігання; розробка плану формування товарних запасів підприємства; оперативний облік, який здійснюється на основі чинних форм обліку та звітності.

О.С. Воскобоева [3] пропонує таку послідовність формування стратегії управління товарними запасами:

1. Визначення цілей формування товарних запасів.
2. Створення інформаційної бази управління товарними запасами.
3. Аналіз стану й ефективності управління товарними запасами.
4. Нормування товарних запасів.
5. Планування обсягу товарних запасів.
6. Експертиза розробленого плану формування товарних запасів.
7. Оперативне регулювання та контроль стану товарних запасів.

Г.В. Моріна визначає іншу послідовність обґрунтування товарної стратегії [8, с. 244], яка має деякий спрощений вигляд і враховує великі етапи: вибір стратегії для підприємства, оцінка стратегічних можливостей підприємства, урахування критеріїв для вибору стратегії.

Заданий алгоритм має чітко визначену ринкову орієнтацію, де головною метою є забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його подальший розвиток.

Отже, вважаємо, що процес формування стратегії управління товарними запасами здійснювати доречно за такими етапами:

1. Аналітичний – визначення генеральної стратегічної мети, моніторинг впливу факторів зовнішнього середовища та потреб ринку, визначення потенціалу підприємства та стадії його життєвого циклу.

2. Дослідний – виділення товарних категорій, визначення стадії життєвого циклу категорій і попиту на них; формування норм і нормативів товарних запасів за категоріями та принципів замовлення; вибір схеми відносин з постачальниками за товарними категоріями.

3. Реалізаційний – планування обсягу товарних запасів за категоріями, розробка заходів коригування розміру товарних запасів за рахунок таких прийомів, як мерчандайзинг, цінові стратегії та інші маркетингові заходи.

4. Контрольно-оцінний – регулювання та контроль стану товарних запасів, вивчення досягнення поставлених цілей у межах товарних категорій та усього торговельного підприємства.

Є декілька стратегій управління запасами [9]:

- а) стратегія найбільшої обачності – розмір необхідного запасу визначається як сума максимального споживання запасів (за будь-якою позицією) протягом одного дня за тривалий період постачання, яке мало місце щодо виданих підприємством замовлень;

- б) стратегія додаткового резерву – гарантія потреб забезпечується в цьому випадку за рахунок створення додаткового резерву матеріальних ресурсів;

- в) стратегія відсотка від попиту – в основі лежить аналіз частоти попиту на запаси за результатами роботи протягом одного дня.

Кожна стратегія пов'язана з певними витратами на доведення товарних запасів до споживача. Оптимальною вважається та стратегія, яка мінімізує витрати. Порівнюючи стратегії, ураховують лише змінні складники функції витрат, які залежать від обраної стратегії [5].

За строками й обсягами поповнення товарних запасів розрізняють [10; 11]:

а) за строками замовлень – періодичні стратегії та стратегії з критичними рівнями

б) за обсягом замовлення – постійний обсяг партії або партію, яка відтворює наявний запас (у сумі з раніше здійсненим замовленням) до верхнього критичного рівня (двобункерна система).

Тобто є дві основні стратегії з періодичним і ступінчастим рівнем відновлення товарів. Альтернативними для розглянутих стратегій є використання ABC, XYZ-підходів, створення асортиментних матриць за умови формування обсягу товарних запасів.

Ураховуючи ринкову спрямованість стратегії управління товарними запасами на засадах категорійного менеджменту, необхідно встановлювати нормативи запасів за категоріями на основі обсягу можливого попиту, стадії життєвого циклу та встановленню обсягу мінімального залишку на складі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, було визначено поняття та основні складові процесу формування стратегії управління товарними запасами, скориговано основні цілі на засадах категорійного менеджменту та визначено ключові етапи формування стратегії. У формуванні складових управління товарними запасами було враховано основні відмінності торговельного та категорійного менеджменту, а також застосовано ринковий стратегічний підхід до функціонування торговельного підприємства, що спрямований на підвищення його конкурентоспроможності.

Орієнтування на стратегічні цілі всього підприємства, оцінка стратегічного потенціалу, визначення стадії життєвого циклу та формування товарних категорій залежно від попиту споживачів підвищує ефективність управління товарними запасами та забезпечить досягнення основної стратегічної мети функціонування торговельного підприємства – задоволення потреб і підвищення конкурентоспроможності.

Основним напрямом подальшого дослідження є визначення методичного підходу до формування стратегії управління товарними запасами за категоріями відповідно до корпоративної стратегії торговельного підприємства.

Список літератури / References:

1. Вери́га Ю.А. Теоретичні аспекти управління товарними запасами на підприємствах торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://archive.nbuv.gov.ua>>.
Veryga, Yu.A. and Khomenko, N.V. (2011), “Theoretical aspects of goods stock management in trade enterprises”, available at: <http://archive.nbuv.gov.ua>.
2. Казак Е.Н. Системный подход к реализации стратегии управления товарными запасами оптовых предприятий Крыма / Е.Н. Казак // Экономика и управление. – 2006. – № 5. – С. 29-33.

- Kazak, Ye.N. (2006), "Systemic approach to realization of goods stock management strategy in wholesale enterprises of Crimea", *Ekonomika i upravlenie*, no. 5, pp. 29-33.
3. Воскобоева О.В. Стратегія управління товарними запасами / О.В. Воскобоева, О.С. Воскобоева // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 4 (58). – С. 197-199.
Voskoboeva, O.V. and Voskoboeva, O.S. (2011), "Goods stock management strategy", *Visnyk ZhDTU*, no. 4 (58), pp. 197-199.
4. Сток Дж.Р. Стратегическое управление логистикой / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт; пер. с 4-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
Stock, J.R. and Lambert, D.M. (2005), *Strategicheskoye upravleniye logistikoy* [Strategic logistics management], INFRA-M, Moscow, Russia, 797 p.
5. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управления запасами / Ю.И. Рыжиков. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
Ryzhikov, Yu.I. (2001), *Teoriya ocheredey i upravleniya zapasami* [Theory of queues and stock management], St.-Petersburg, Russia, 384 p.
6. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посіб. / Т.В. Головка, С.В. Сагова; за ред. М.В. Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
Golovko, T.V. and Sagova, S.V. (2002), *Strategichniy analiz* [Strategic analysis: Study guide], KNEU, Kiev, Ukraine, 198 p.
7. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В. Снегирева. – СПб.: Питер, 2007. – 416 с.
Snegireva, V. (2007), *Roznichniy magazin. Upravleniye assortimentom po tovarnym kategoriyam* [Retail store. Stock management based on product categories], St.-Petersburg, Russia.
8. Моріна Г.В. Сутність і функції товарного стратегічного планування розвитку підприємства / Г.В. Моріна // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 1(55). – С. 244-245.
Morina, G.V. (2011), "Entity and functions of strategic stock planning of enterprise development", *Visnyk ZhDTU*, no. 1 (55), pp. 244-245.
9. Дудар Т.Г. Основы логистики: навч. посіб. / Т.Г. Дудар, Р.В. Волошин. – К.: Центр навч. л-ри, 2012. – 176 с.
Dudar, T.G. and Voloshyn, R.V. (2012), *Osnovy logistyky* [Logistics basics], Tsentr navchalnoyi literatury, Kiev, Ukraine, 176 p.
10. Хоменко Н.В. Товарні запаси: проблеми обліку, контролю та звітності: монографія / Н.В. Хоменко, О.В. Карпенко, Ю.А. Верига. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 153 с.
Khomenko, N.V., Karpenko, O.V. and Veryga, Yu.A. (2008), *Tovarni zapasy: problemy obliku, kontroliu ta zvitnosti* [Goods stock: problems of count, control and accounting], RVV PUSKU, Poltava, Ukraine, 153 p.
11. Тарасова Т.О. Методичні підходи з удосконалення процесу управління товарними запасами / Т.О. Тарасова, Т.А. Наумова // Прогресивні ресурсозберігаючі технології та їх економічне обґрунтування у підприємствах харчування. Економічні проблеми торгівлі: зб. наук. пр. У 2 ч., ч. 2; за ред. О.І. Червево та ін.; ХДУХТ. – 2002. – С. 52-58.
Tarasova, T.O. and Naumova, T.A. (2002), "Methodological approach on improvement of the process of goods stock management", *Progresywni resurso-*

zberigaiuchi tekhnologii ta yikh ekonomichne obgruntuvannia u pidpriemstvakh kharchuvannia. Ekonomichni problemy torgivli, Khark. derzh. un-t. kharchuvannia ta torgivli, Kharkiv, pp. 52-58.

Цель. Цель статьи состоит в изучении процесса формирования стратегии управления товарными запасами торгового предприятия на основе категорийного менеджмента.

Методика. В процессе исследования использованы: методы теоретического обобщения и сравнения – для формирования понятия стратегии управления товарными запасами; анализа и синтеза – для определения целей стратегии управления товарными запасами; диалектический метод для формирования последовательности формирования стратегии управления товарными запасами; метод индукции – для перехода от определения стратегии, управления товарными запасами и категорийного менеджмента к стратегии управления товарными запасами.

Результаты. На основании проведенного исследования предложены составляющие процесса формирования стратегии управления товарными запасами на основе категорийного менеджмента с ориентацией на потребности рынка и достижение стратегических целей предприятия.

Научная новизна. Предложено авторское определение стратегии управления товарными запасами на основе категорийного менеджмента, которое, в отличие от существующих, учитывает стратегический набор предприятия и установление оптимального размера товарных запасов по товарным категориям. Получили дальнейшее развитие основные стратегические цели и последовательность разработки стратегии управления товарными запасами, которые отличаются от существующих ориентацией на потребности рынка (потребителей и поставщиков) и учетом корпоративной стратегической цели, а также стратегического потенциала предприятия.

Практическая значимость. Полученные результаты рекомендованы для повышения эффективности управления товарными запасами предприятий торговли.

Ключевые слова: товарные запасы, товарная категория, стратегия управления товарными запасами, категорийный менеджмент, оптимальная величина запасов.

Objective. The purpose of the article is to study the formation of commodity stock management strategy at trade enterprise pursuant to principles of category management.

Methods. During research it was used: methods of theoretical generalization and comparison to form the concept on commodity stock management strategy, analysis and synthesis to define the purpose of commodity stock management strategy; dialectic method to form the succession in formation of commodity stock management strategy; method of induction for transition from definition of commodity stock management strategy and category management to commodity stock management strategy.

Results. Pursuant to the research, being performed, the components for formation of commodity stock management strategy pursuant to principles of category managements with orientation to the needs in the market and achievement of strategic purposes at enterprise were suggested.

Scientific novelty. The author suggested the definition of commodity stock management strategy pursuant to principles of category management that, unlike existing ones, takes into consideration the strategic set of enterprise and establishment of optimal size for commodity stock due to commodity categories. The main strategic purposes and succession in development of commodity stock management strategy, which differ from existing ones with orientation to the needs of the market (consumers and suppliers) and with consideration of corporate strategic purpose, as well as strategic potential of enterprise, were further developed.

Practical value. The results, being received, are recommended in order to improve the efficiency in commodity stock management at trade enterprises.

Key words: *commodity stock, commodity category, commodity stock management strategy, category management, optimal value of stock.*

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Лутай Л.А. Дата надходження рукопису 05.09.2013 р.