

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

APPROACHES TO EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF COMMODITY STRATEGY OF ENTERPRISES

Державська А.В.

аспірант,

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Круш П.В.

кандидат економічних наук,

професор кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

У статті розглядаються питання розроблення ефективної товарної стратегії підприємства, запропоновано механізм ефективного управління товарною політикою. Визначено етапи формування ефективного управління товарною політикою, визначені принципи, завдання, цілі, очікувані результати діяльності та проблемні моменти формування товарної стратегії. Запропоновано модель з описом етапів ефективності функціонування системи управління товарною стратегією підприємства. З метою підвищення ефективності розглянуті основні аспекти проблем розвитку внутрішнього контролю на підприємствах і запропоновано механізм організації та проведення внутрішнього контролю.

Ключові слова: товарна стратегія, ефективне управління товарною стратегією, товарна політика, внутрішній контроль, система управління, контроль.

В статье рассматриваются вопросы разработки эффективной товарной стратегии предприятия, предложен механизм эффективного управления товарной политикой. Определены этапы формирования эффективного управления товарной политикой, определены принципы, задачи, цели, ожидаемые результаты и проблемные моменты формирования товарной стратегии. Предложена модель с описанием этапов эффективности функционирования системы управления товарной стратегией предприятия. С целью повышения эффективности рассмотрены основные аспекты проблем развития внутреннего контроля на предприятиях и предложен механизм организации и проведения внутреннего контроля.

Ключевые слова: товарная стратегия, эффективное управление товарной стратегией, товарная политика, внутренний контроль, система управления, контроль.

The article deals with the issues of developing an effective commodity strategy of the enterprise, the mechanism of effective management of commodity policy is proposed. The stages of formation of effective management of commodity policy are determined, principles, tasks, objectives, expected results of activity and problem moments of the formation of the commodity strategy are defined. The model with the description of stages of efficiency of functioning of the system of management of commodity strategy of the enterprise is offered. In order to improve efficiency, the main aspects of the problems of the development of internal control at the enterprises are considered and the mechanism of organization and implementation of internal control is offered.

Key words: commodity strategy, effective management of commodity strategy, commodity policy, internal control, control system, control.

Ефективність господарської діяльності підприємства часто визначається сформованою товарною стратегією. Деякі підприємства не реалізують товарну політику насамперед через помилки менеджерів керівної ланки. Ефективна товарна політика здійснюється як чітко впорядкована система, тому що саме для її організації необхідні такі категорії, як цілісність, безліч взаємопов'язаних елементів.

Управління товарною стратегією необхідно розглядати як цілеспрямований вплив на об'єкти, процеси і на людей, які беруть участь в них, що здійснюється з метою дати певну спрямованість діяльності, реалізувати програму практичних дій з розвитку та безперервного вдосконалення конкурентних переваг і отримати бажані результати. В умовах, коли швидко міняються ринкові

відносини, стає очевидним, що управління підприємством за допомогою грамотно сформованої товарної стратегії принесе необхідний ефект тільки в тому разі, якщо буде забезпечений механізм системи ефективного управління товарною політикою. Підвищення ефективності функціонування системи управління товарною політикою підприємства передбачає формування сучасного механізму управління товарною політикою на основі впровадження в практику нових принципів організації діяльності та методів управління [2].

Основна маса проблем товарної стратегії підприємств – неструктурована та безсистемна, крім того, часто рішення є безрезультатними і не мають ніякого сенсу, оскільки позбавлені чіткої мети – підвищення конкурентоспроможного добробуту організації. Серед основних проблем управління товарною стратегією підприємства можна виділити такі:

- відсутність єдиної концептуальної основи системи управління товарною стратегією;
- епізодичне формування товарної політики (її планів, проектів, стратегій, програм тощо);
- відсутність досвіду у формуванні управління товарною політикою;
- слабе уявлення управлінського складу про управління товарною політикою;
- відсутність сучасних методик оцінки ефективності системи управління товарною стратегією підприємства [1].

Організація системи ефективної товарної політики вимагає виявлення перспективних сфер у діяльності підприємства, після чого

можливі розроблення та реалізація відповідних рішень у напрямі підвищення ефективності діяльності організації. Це забезпечується шляхом визначення основних пріоритетів, згідно з якими і буде формуватися товарна стратегія, а також слід вказати цілі, завдання та очікуваний результат за такими етапами:

- визначення перспективних напрямів розвитку підприємства;
- організація ефективного управління товарною політикою підприємства;
- вибір стратегічних напрямів товарної політики підприємства;
- оцінка ефективного управління товарною політикою.

Зазначені вище проблеми характерні для багатьох вітчизняних підприємств і негативно позначаються на ефективності технології розроблення та організації виконання управлінських рішень. У зв'язку з цим очевидна необхідність у розробленні моделі системи побудови ефективного управління товарною стратегією [3].

Пропонується модель системи ефективного управління товарною стратегією підприємства з урахуванням наведених етапів формування ефективного управління товарною політикою підприємства, що складається з шести взаємопов'язаних блоків, розташованих в ієрархічній послідовності (таблиця 1).

Перший блок моделі передбачає вивчення перспективних напрямів розвитку підприємства. Це – орієнтований напрям товарної політики на підприємстві за допомогою визначення або

Таблиця 1

Етапи формування ефективного управління товарною стратегією підприємства [2]

Етап	Напрями	Мета	Завдання	Очікуваний результат
1	Визначення перспективного напрямку розвитку підприємства	Орієнтація ТП підприємства	Визначення відповідної місії підприємства; формування переліку провідних принципів ТП	Визначення перспективних напрямів розвитку підприємства
2	Організація ефективного управління ТП підприємства	Формування ТП підприємства	Формування цілей і завдань ефективного управління ТП підприємства	Визначення стратегічної мети ТП з позиції ефективності
3	Вибір стратегічних напрямів ТП підприємства	Визначення стратегії діяльності підприємства	Визначення пріоритетів з конкретних напрямів ТП	Реалізація заходів відповідно до стратегії ефективного управління товарною політикою
4	Оцінка ефективного управління ТП	Формування системи критеріїв ефективності товарної політики	Формування показників ефективності ТП	Визначення відповідності результатів діяльності ТП стратегічним пріоритетам розвитку
5	Організація контролю за виконанням управлінських рішень	Відстеження виконання прийнятих управлінських рішень	Організація системи контролю	Правомірність і доцільність прийнятих управлінських рішень
6	Визначення відповідних результатів діяльності ТП стратегічним пріоритетам розвитку	Виявити й усунути недоліки діяльності ТП	Коригування або вдосконалення ТП	Прийняті рішення в управлінні ТП ефективні або потребують доопрацювання

коригування місії, бачення, філософії та формування принципів, якими повинна керуватися товарна політика під час управління організацією. Таким чином, на цьому етапі формується система внутрішніх установок підприємства як основа побудови ефективної товарної політики.

Узгодження товарної стратегії з місією підприємства дасть змогу найбільш чітко визначити загальні орієнтири функціонування товарної політики, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають сенс існування підприємства, його філософію, бачення свого місця в цьому бізнесі, в регіоні, в суспільстві [4].

Цей етап є підставою для вироблення цілей, завдань і принципів. Діяльність підприємства будується на основі принципів ефективного управління товарною політикою, тобто на тому, що робить її придатною і корисною.

Ця обставина дає змогу конкретизувати основні принципи ефективного управління товарною політикою з погляду необхідності забезпечення умов сталого розвитку підприємства. Позначимо основні принципи ефективного управління товарною стратегією [3]:

- принцип суспільно-соціальної спрямованості;
 - принцип, орієнтований на перспективу, з урахуванням параметрів життєвого циклу, ресурсного та технічного потенціалу;
 - принцип, спрямований на активну роль і участь виконавця;
 - принцип комплексного врахування чинників і заходів впливу;
 - принцип максимального використання маркетингового потенціалу товару;
 - принцип пріоритету мети.
- Принципи реалізації товарної стратегії:
- принцип своєчасності;
 - принцип гнучкості (адаптації до умов ринку);
 - принцип комплексності.

На цьому етапі управління товарною стратегією ставляться і реалізуються стратегічно важливі завдання, орієнтовані на довгострокове і якісне функціонування організації не окремо від інших процесів управління, а спільно, представляючи їх як один загальний взаємопов'язаний процес. Подання товарної політики разом із місією і принципами управління товарною політикою передбачає досить широкий опис довгострокових перспектив розвитку товарної політики і забезпечує орієнтири і напрями для визначення мети. Цей етап є вихідною точкою для наступного етапу.

Другий блок моделі представляє організацію ефективного управління товарною політикою підприємства. Цей етап передбачає формування товарної політики за допомогою формування стратегічних цілей, а також розроблення тактичних і оперативних цілей, постановки завдань. Таким чином, на цьому етапі формується стратегічна мета товарної політики, яка задає образ майбутнього стану підприємства і шляхи його досягнення. Оперативні цілі задають орієнтири розвитку підприємства у сферах виробництва,

маркетингу, фінансів та ін., а тактичні цілі виступають орієнтиром для реалізації повсякденних рішень, пов'язаних із виробничою діяльністю [3].

Те, наскільки реально товарна політика зможе здійснити поставлені завдання, залежить від обсягу необхідних дій і ресурсів підприємства.

Третій блок моделі передбачає вибір стратегічних напрямів товарної політики підприємства. На цьому етапі представляється система альтернативних маркетингових стратегічних напрямів стосовно таких основних категорій, як ринок, продукт (орієнтація на цільовий сегмент), ціна, система реалізації товару і система маркетингових комунікацій. Стратегічний напрям, обраний за цією схемою, має бути приведений у відповідність із раніше визначеною стратегією або має бути визначена нова стратегія, яка визначить перспективний стратегічний напрям товарної політики підприємства.

Формування основних стратегічних напрямів товарної політики за всіма основними напрямами діяльності може суттєво вплинути на кінцеві результати господарської діяльності підприємства [3].

Четвертий блок моделі передбачає систему оцінки ефективності управління товарною політикою підприємства. На цьому етапі розробляється система критеріїв і показників ефективності управління і здійснюється оцінка результатів діяльності товарної політики підприємства. Таким чином, проводиться аналіз отриманих результатів з позиції стратегічної доцільності уточнення ролі та ефективності товарної політики, які коригуються в управлінні товарною політикою.

П'ятий блок моделі передбачає організацію контролю за виконанням всіх господарських рішень з метою встановлення їх достовірності, законності та економічної ефективності і доцільності.

Загальноприйнятою є думка про те, що управлінська діяльність є ефективною лише в тому разі, якщо на підприємстві проводиться своєчасний контроль прийнятого рішення в процесі діяльності з метою встановити правомірність і ефективність проведених заходів [1]. Підприємства, що застосовують у своїй діяльності працю людей, об'єднаних спільними завданнями для досягнення однієї важливої мети, притаманні такі основні риси:

- мета показати призначення продуктів, вироблених підприємством, для задоволення людських потреб;
- персонал і працівники, що володіють необхідними знаннями і кваліфікацією для досягнення поставлених цілей;
- поділ праці з метою забезпечення раціональності робіт і завдань;
- різнопланові комунікації та види зв'язків для виконання спільної роботи;
- правила поведінки, процедури і контроль, необхідні і встановлені з метою функціонування підприємства як цілісної системи;
- рівні повноважень і відповідальності для різних посад на підприємстві [2].

Основною метою організації контролю за виконанням тих чи інших господарських рішень є підвищення ефективності процесів, що пов'язані не тільки з товарною політикою, а й із загальною ефективністю діяльності підприємства, спрямоване на вивчення стану справ та виявлення негативних факторів у певних галузях діяльності підприємства.

Передумовою ефективного здійснення механізму системи ефективного управління товарною стратегією підприємства, незалежно від форми власності, є функціонування системи внутрішнього контролю. Майже на кожному підприємстві є система внутрішнього контролю, але ефективність її не завжди забезпечується. Часто підприємства не мають досить персоналу, матеріальних ресурсів і необхідного рівня знань керівного складу для організації внутрішнього контролю. Іноді навіть за наявності достатньої бази витрати на організацію контролю не дають бажаних результатів, тому що керівники та фахівці структурних підрозділів контролюють діяльність розрізнено і неплановірно. [5]

Іноді причиною виникнення проблем на підприємстві є те, що керівники, не розуміючи суті, цілей і завдань внутрішнього контролю, не приділяють належної уваги побудові грамотної системи його здійснення. При цьому погана організація внутрішнього контролю на підприємствах тягне за собою тенденцію зростання кількості та обсягів основних фінансових порушень.

З метою підвищення ефективності управління товарною стратегією особливу увагу необхідно приділити посиленню контролю, оскільки деякі керівники структурних підрозділів іноді не вникають у суть та ефективність прийнятих рішень. Для усунення цих недоліків і підвищення ефективності контролю необхідно забезпечувати не тільки його своєчасність, але і повноту всіх операцій і процесів, а також розробити механізм системи організації контролю на підприємстві. Для підвищення ефективності контролю пропонуються етапи організації і проведення контролю на підприємстві [5].

Процес організації та проведення контролю на підприємстві можна поділити на такі взаємопов'язані чотири підетапи, як:

- 1) підготовка до проведення контролю;
- 2) проведення контролю;
- 3) реалізація матеріалів контролю;
- 4) складання плану наступної контрольної перевірки.

На підставі поставлених завдань перед контрольною групою і вивченого матеріалу, що характеризує господарсько-фінансову діяльність підприємства, визначається тема перевірки, перелік основних об'єктів і запитань, а також період, який вона має охопити.

1. Підготовка до проведення контролю. Процес підготовки перевірки проходить поступово. Підбираються учасники контрольної групи (склад учасників контрольної комісії оформля-

ється наказом, який видається протягом 3–5 днів до початку перевірки), потім призначається керівник контрольної комісії і термін проведення перевірки. Для проведення контрольної діяльності підбираються фахівці з технології виробництва, планування, постачання, збуту, фінансів тощо. Перевірочній комісії необхідно уважно ознайомитися з річною і квартальною бухгалтерською та статистичною звітністю, вивчити нормативні акти (що стосуються особливостей діяльності), а також матеріалами попередніх перевірок і виявити характер і форми розкритих порушень. Ці дані допоможуть комісії виявити схожі порушення під час здійснення перевірки.

2. Проведення контролю.

Керівник підприємства повинен завчасно оповістити персонал підприємства про початок перевірки та строки її проведення [5].

Під час проведення перевірки слід вивчити номенклатуру справ, що зберігають інформацію про зміст документів, і проаналізувати порядок створення, реєстрації та доведення до виконавців розпорядчих документів.

Під час проведення контрольної перевірки виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства перевіряються такі основні дані:

- обґрунтованість розрахунків та правильність їх відображення у звітності планових показників;
- плани за основними якісними та кількісними показниками;
- дані первинних документів для встановлення їх достовірності та доцільності;
- дотримання встановленого порядку ведення бухгалтерського обліку грошово-матеріальних цінностей, а також достовірність звітних даних, виявлення приписок та інших порушень показників звітності;
- обґрунтованість кореспонденції рахунків в облікових регістрах.

3. Організація контролю за виконанням рішень. Члени контрольної комісії, вивчаючи і узагальнюючи матеріали контрольної перевірки, за необхідності вносять пропозиції про вдосконалення системи здійснення контролю за виконанням тих чи інших господарських рішень з метою встановлення їх достовірності, законності та економичної доцільності й ефективності [4].

4. Складання плану наступної контрольної перевірки передбачає складання плану, в якому зазначаються перелік робіт, які підлягають виконанню під час проведення перевірки, терміни їх виконання та спосіб перевірки (вибіркова чи повна).

Таким чином, основні проблемні аспекти розвитку внутрішнього контролю на підприємствах негативно впливають як на ефективність внутрішнього контролю, так і на результати діяльності товарної політики. Вирішення наявних проблем буде сприяти підвищенню ефективності управління товарною стратегією підприємства.

Шостий блок моделі системи ефективного управління товарною політикою підприємства є завершальним етапом. Відповідно до результатів оцінки ефективності товарної політики і даних контрольної перевірки виноситься рішення, в результаті якого можливі такі зміни [2]:

- часткове або повне коригування товарної політики;
- зміна керівництва в ієрархії управління товарною політикою на підприємстві;

- перегляд цілей та завдань товарної політики, відповідність цілей місії підприємства;
- підвищення кваліфікації співробітників;
- мотивація керівників та співробітників та ін.

Запропонований механізм системи ефективного управління товарною стратегією підприємства дасть змогу підвищити ефективність, знизити перешкоди до розвитку системи управління то активізувати зусилля щодо досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Герасим'як Н.В. Основні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2012. № 2. Т. 1. С. 60–62.
2. Гірченко Т.Д. Маркетинг: навч. посібн. / Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик. Львів: Вид-во ЛБІ НБУ, 2004. 255 с.
3. Голошубова Н.О. Розробка товарної політики на підприємствах оптової торгівлі в системі маркетингу / Н.О. Голошубова, Н.І. Трішкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2005. № 4, Ч. 2, Т. 1. С. 18–27.
4. Полторак В.А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / В.А. Полторак, І.В. Тараненко, О.Ю. Красовська. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 417 с.
5. Маркетингова товарна політика: посібник / Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. 3-тє вид., доповнене і перероблене. Львів: Львівська політехніка, 2012. 360 с.