

enterprises. In each year, 12 enterprises achieve efficiency and 8 were inefficient.

What are the possibilities for inefficient firms to improve their position in relation to their production possibility? We formulated for enterprises with the lowest number of positive results in the individual years concrete proposals resulting from the calculation of technical efficiency. Results confirm the assumption of importance of monitoring corporate performance in order to achieve the overall efficiency of the business. Efficient businesses reported the positive results in terms of corporate performance represented by a selected group of economic indicators. Positive results have been in the case of efficient enterprises mainly achieved in all selected indicators, which did not allow us to warrant a presumption of significant share of only some of them on the achieved efficiency.

References

1. Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, 9(30), 1078-1092.
2. Bourne, M. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives: Perception of participating managers. *International Journal*, 22(11), 1288-1310.
3. Cooper, W. (2006). *Introduction to Data Envelopment Analysis and its uses*. New York: Springer.
4. Cooper, W. (2004). *Handbook on Data Envelopment Analysis*. Norwell, USA: Kluwer Academic Publishers.
5. Curtis, G., & Cobham, D. (2008). *Business Information Systems: Analysis, Design and Practice*. Essex, England: Pearson Education.

6. Gosselin, M. (2005). An empirical study of performance measurement in manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 419-437.
7. Hebak, P. (2005). *Viacrozmerne statistické metody*. Praha: Informatorium.
8. Jablonsky, J., & Dlouhy, M. (2004). *Modely hodnotenia produkčných jednotiek (1 Vydanie)*. Praha: Professional Publishing.
9. Kafkova E., & Hudak, I. (2013, June 11). The calculation of the output gap in the machinery sector of the Slovak Republic. *Proceedings of the 10th International Scientific Conference European Financial Systems*. Brno, Czech Republic: Published by Masaryk University.
10. Lesakova L. (2004). *Metody hodnotenia vykonnosti malych a strednych podnikov*. Banska Bystrica: OZ Ekonomia.
11. Lukacik, M., Lukacikova, A., & Szomolanyi, K. (2010). *Panelove data v programe EViews*. Bratislava: Ekonomicka univerzita v Bratislave. Dostupne na <http://www.fhi.sk/files/katedry/kove/veda-vyskum/prace/2010/Lukacik-Lukacikova-Szomolanyi2010b.pdf>.
12. Majorova M. (2007). *Referencne materialy k predmetu Optimálne programovanie II (cast' DEA - Analýza dátových obalov)*. Nitra: Slovenska poľnohospodarska univerzita v Nitre. Retrieved from http://www.fem.uniag.sk/Martina.Majorova/files/dea_literature_web.pdf
13. Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky. (2013). *Charakteristika vyvoja strojárskoho odvetvia* Retrieved from <http://www.economy.gov.sk/strojarsky-priemysel-5840/127525s>.
14. Neumaierova, I. (2005). *Riadenie hodnoty podniku*. Praha: Profess Consulting.
15. Pukala R. (2010). *Zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa w warunkach recesji*. *Podkarpackie przedsiębiorstwa po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej*. In K. Kaszuba (Ed.), Fzszow: Malopolski Instytut Gospodarczy.
16. Pukala R. (2012). *Risk and insurance management in an enterprise*. *Knowledge Economy Society Dilemmas of the contemporary management*. In A. Malina, R. Oczkowska & T. Rojek (Eds.). Cracow: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
17. Statistický úrad Slovenskej republiky (2007). *SK NACE Rev. 2*. Retrieved from <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=1924>.
18. Statistický úrad Slovenskej republiky (2013). *Podnikova statistika a indikatory ekonomickeho vyvoja Slovenskej republiky*. Retrieved from <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=188>.
19. Sullivan, A., & Sheffrin, S. M. (2003). *Economics: Principles in action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
20. Wagner, J. (2009). *Meranie vykonnosti. Ako merat', vyhodnocovat' a vyuzivat' informacie o podnikovej vykonnosti* (Trans. from Engl.). Praha: Grada Publishing.

Received 10.10.2013



Л. В. Фролова

доктор економічних наук, професор,
академік АЕН України,
зав. кафедрою економіки підприємства,
Донецький національний університет економіки
і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,
Україна, larisa.frolova@mail.ru

УДК 005.21/22



Н. И. Алексеева

старший преподаватель кафедры экономики
предприятия, Донецкий национальный
университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского, Украина
alekseeva_n_i@mail.ru

БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ РОСТА ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ (НА ПРИМЕРЕ ДОНЕЦКОЙ ОБЛАСТИ)

Аннотация. В статье осуществлен анализ основных тенденций развития розничной торговли Донецкой области в 2006–2012 гг. Исследование показало, что более трети предприятий региона к 2012 году стали убыточными. Сделан вывод о необходимости разработки и реализации эффективных стратегий роста предприятий розничной торговли. Рекомендованы базовые стратегии роста для исследуемых предприятий.

Ключевые слова: стратегия роста, розничная торговля, динамика розничного товарооборота, рентабельность, финансовый результат.

Л. В. Фролова

доктор економічних наук, професор, академік АЕН України,
зав. кафедрою економіки підприємства,
Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Україна

Н. И. Алексеева

старший викладач кафедри економіки підприємства
Донецького національного університету
економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Україна

БАЗОВІ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ (НА ПРИКЛАДІ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Анотація. У статті здійснено аналіз основних тенденцій розвитку роздрібної торгівлі Донецької області у 2006–2012 рр. Дослідження показало, що понад третина підприємств на початок 2012 року стали збитковими. Зроблено висновок про необхідність розробки і реалізації стратегій зростання на підприємствах роздрібної торгівлі. Рекомендовано базові стратегії зростання для досліджуваних підприємств.

Ключові слова: стратегія зростання, роздрібна торгівля, динаміка роздрібно товарообороту, рентабельність, фінансовий результат.

Larysa Frolova

D. Sc. (Econ.), Professor, Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky, Ukraine
31 Shchorsa St., Donetsk, 83050, Ukraine

Natalia Alekseeva

Senior Lecture, Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky, Ukraine
31 Shchorsa St., Donetsk, 83050, Ukraine

BASIC GROWTH STRATEGIES OF THE RETAIL TRADE ENTERPRISES (BY THE EXAMPLE OF DONETSK REGION)

Issues of development and base strategies realization for retail trade enterprises is not enough investigated in works of modern scientists-economists and weakly applied in practical activity of concrete trade enterprises, that has stipulated actuality of research. Majority of the retail trade enterprises at present not only do not carry out scientifically grounded development and realization of strategies of growth, but frequently does not present what strategy they are realizing at the moment. The purpose of the article is analysis of retail business modern development trends in Donetsk region of Ukraine, as well as basic growth strategies for such enterprises. In spite of the determined positive tendencies of commodity turnover growth, the analysis of retail trade enterprises financial results dynamics for five years testifies to growth of share of unprofitable enterprises, which takes more than third part (35,5%) by the end of 2012. Therefore, in the article a conclusion is done about the necessity of development and realization of growth strategies on the trade enterprises. For the analysis of growth strategies realization, eleven enterprises of Donetsk, the basic type of activity of which is retail trade of food and consumer goods were researched. Despite profit growth at the some of researched enterprises, it is determined that none of the considered enterprises is engaged in development and realization of strategies, although a part of enterprises has absolutely certain strategic aims and tasks. The top managers interviewing was conducted with the help of a questionnaire method and of the questionnaire had been made by the authors. It concerned the enterprises development strategy accordance to the basic strategies of growth. As the result, primary purposes and strategies of each analysed enterprise were considered. According to the results of the managers interviewing and on the basis of the point's estimation method, the recommended basic growth strategies were determined for all of the analysed enterprises. Namely, the perspective for five enterprises is to use the strategies of the diversified growth, for three other – integrated growth, and all of the enterprises should be oriented on the strategies of concentrated growth applying.

Keywords: growth strategy; retail business; dynamics of commodity turnover; profitability; financial result.

JEL Classification: M20, M29

Постановка проблемы. Характерной чертой современного этапа развития рыночной экономики в Украине в условиях преодоления последствий экономического кризиса является динамичное развитие торговли как отрасли, которая наиболее чутко реагирует на изменения потребительского рынка и экономические модификации в целом. Однако в тоже время динамично изменяющаяся внешняя среда требует от предприятия розничной торговли совершенствования организации и стратегической направленности управления торговой деятельностью, поскольку только стратегическое управление может обеспечить торговому предприятию выживание в конкурентной среде и достижение поставленных целей. При этом вопросы разработки и реализации базовых стратегий развития торговых предприятий недостаточно освещены в работах современных ученых-экономистов и слабо внедряются в практическую деятельность конкретных торговых предприятий, что обуславливает актуальность исследования.

Анализ последних исследований и публикаций. В современных условиях повышается значение торговли в развитии экономики. Об этом свидетельствует и все возрастающий интерес к исследованию данной тенденции со стороны ведущих зарубежных экономистов, среди которых Г. Джоунс (Jones, 2009) [1], М. Леви и Б. А. Вейтц (Levy & Weitz, 2006) [2], российских (Н. А. Голошубова [3], Е. Воронова), а также украинских (А. А. Бакунов, И. Бланк [4], И. Бергер, Л. О. Лигоненко, А. А. Шубин, А. А. Садеков [5], В. О. Соболев [6], Л. В. Фролова [7]) ученых. Все авторы отмечают как актуальность анализа тенденций развития розничной торговли, так и тот факт, что большинство торговых предприятий в настоящее время не только не осуществляют научно обоснованную разработку и внедрение стратегий роста, но зачастую не представляет какую стратегию оно в данный момент реализует.

Цель статьи – на основе анализа современных тенденций развития розничной торговли Донецкой области разработать и рекомендовать базовые стратегии роста для выбранных в качестве базы исследования предприятий.

Основные результаты исследования. Особенностью современного развития внутренней торговли является устойчивая тенденция роста объемов товарооборота и снижения при этом темпов увеличения дохода и показателей эффективности ее деятельности (табл. 1).

Анализ динамики розничного товарооборота позволяет сделать вывод о том, что на протяжении 2006–2012 гг. потребительский рынок Донецкой области незначительно утратил свою стабильность, что также характеризуется изменениями в удельном весе реализации продовольственных и непродовольственных товаров.

Несмотря на положительные тенденции роста товарооборота, анализ динамики финансовых результатов предприятий торговли за тот же период свидетельствует о наличии негативных моментов в ее развитии. В табл. 2 отражены показатели финансового результата до налогообложения торговых предприятий за 2006–2012 гг. и доля убыточных предприятий за исследуемый период.

Анализ табл. 2 позволяет утверждать, что доля убыточных предприятий к концу 2012 года все еще продолжала расти, и это притом, что, по данным Донецкого област-

Таблица 1

Динамика розничного товарооборота предприятий внутренней торговли Донецкой области в 2006-2012 гг.

Показатель	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Объем товарооборота розничной торговли, млн. грн., в том числе	7464,1	10946,4	15343,6	21476,2	19203,1	24608,9	31239,9
продовольственных товаров, млн. грн.	3107,5	4320,5	5754,9	8047	8383,2	10382,1	12371
непродовольственных товаров, млн. грн.	4759,5	7109,4	10186,6	14182,2	11529,4	15064,2	18868,9
Удельный вес продовольственных товаров в общем объеме товарооборота, %	39,5	37,8	36,1	36,2	42,1	40,8	39,6
Удельный вес непродовольственных товаров в общем объеме товарооборота, %	60,5	62,2	63,9	63,8	57,9	59,2	60,4
Темп роста товарооборота розничной торговли к предыдущему году, %	-	46,65	40,17	39,97	-10,58	28,15	26,95

Источник: Составлено авторами на основе [8; 9]

**Динамика финансовых результатов торговых предприятий
Донецкой области за 2006-2012 гг.**

Год	Финансовый результат (сальдо)	Предприятия, которые получили прибыль		Предприятия, которые получили убыток	
		% от общего количества предприятий	финансовый результат	% от общего количества предприятий	финансовый результат
2006	56,1	93,1	72,9	6,9	16,8
2007	39,3	84,7	71,8	15,3	32,5
2008	-40,4	75,3	76,9	24,7	117,3
2009	-79	74	95,1	26	174,1
2010	-138,6	72,9	121,6	27,1	260,2
2011	-56,2	68,6	99	31,4	155,2
2012	-146,7	64,5	49,3	35,5	196

Источник: Составлено авторами на основе [8; 9]

ного управления статистики, количество предприятий торговли за три предшествующих года существенно не изменилось. Если в 2006 году убыточные предприятия составляли всего 6,9%, во время кризиса в 2010 году этот показатель вырос до 27,1%, то к концу 2012 года таких предприятий было уже более трети (35,5%).

Как свидетельствует анализ рентабельности, до финансового кризиса торговля развивалась достаточно динамично. Все показатели рентабельности в 2006–2007 гг. имели высокое значение, в частности в 2006 году рентабельность необоротных активов составила 21,279%, рентабельность собственного капитала – 18,224%. Особого внимания заслуживает показатель рентабельности операционной деятельности, который характеризует уровень финансовых результатов от операционной деятельности на единицу издержек обращения. В 2006 году этот показатель был равен 11,8%, а в период кризиса 2010 года его уровень стал отрицательным (-0,8%).

Анализ изменения структуры и количества торговых площадей показал, что за исследуемый период их общий объем увеличился почти на 50%, в том числе за счет расширения площадей продовольственных гипермаркетов – на 129,8 тыс. м², супермаркетов – на 89,2 тыс. м², продовольственных магазинов самообслуживания – на 120,68 тыс. м². Тем не менее, несмотря на увеличение торговых площадей, сложившаяся экономическая ситуация не позволяет магазинам осуществлять свою стратегию развития в полном объеме. В результате прибыльные предприятия в сложных экономических условиях становятся убыточными.

Многие предприятия до сих пор пытаются преодолеть воздействие кризиса, сосредоточив внимание на снижении издержек обращения, закрытии неприбыльных направлений бизнеса, введении режима жесткой экономии. Однако, как показывает практика, в настоящее время названных мер недостаточно. Поэтому управленческие усилия руководителей торговых предприятий следует направить на разработку и внедрение стратегий роста.

Для анализа реализации стратегий роста был рассмотрен ряд предприятий розничной торговли города Донецка, основным видом деятельности которых является розничная торговля непродовольственными (ПАО «ТД «Радуга» ООО «Гор-машинэкспорт», ООО «Сег-

мент», ООО «Техноцентр») и продовольственными (ООО «Сарпта Альфа», ПАО «ТК Маяк») товарами, ювелирными изделиями (ПАО «Рубин»), медицинской техникой и медпрепаратами (ЧАО «Биомед», ПАО «Медтехника»), косметическими товарами (ООО «РУШ»), а также автомобилями и оказанием автоуслуг (ПАО «Донецк-Лада»). Выбранные предприятия отличаются по организационно-правовой форме и размерам, однако все они реализуют в настоящее время определенные стратегии роста.

Результаты анализа показали, что предприятия, торгующие продовольственными товарами, в 2012 г. увеличили объемы товарооборота (табл. 3). Если средний темп роста товарооборота по таким предприятиям в 2011 г. составлял 105,7%, превышая средний темп роста по предприятиям, торгующим продовольственными товарами, на 0,5%, то в 2012 г. средний темп роста товарооборота исследуемых предприятий, торгующих продовольственными товарами, достиг уже 121,5%. В то же время для предприятий, торгующих преимущественно непродовольственными товарами, этот показатель был равен 106,1%. Таким образом, рассматриваемые предприятия отражают позитивную тенденцию развития розничной торговли Донецкой области.

Большинство исследуемых предприятий, несмотря на снижение темпов роста товарооборота и чистой прибыли, остались прибыльными. В первую очередь, это касается крупных предприятий, таких как ПАО «ТК Маяк», ООО «РУШ», ООО «Техноцентр». Причем убыток от реализации товаров (ПАО «Медтехника», ПАО «ТК Маяк») компенсируется доходом от сдачи в аренду части торговой площади. Как уже отмечалось выше, доходы от аренды и у якорных арендаторов, и у мелких предпринимателей, невзирая на тенденцию снижения арендных ставок, составляют значительную долю в структуре дохода таких предприятий. В частности ООО «РУШ» в 2011-м и 2012 годах за счет сдачи части помещений в аренду получило дополнительный доход в размере 69 252 тыс. грн., что позволило полностью покрыть убытки, которые возникли в 2010 г. вследствие снижения покупательской способности населения.

Наблюдается рост прибыли на предприятиях, осуществляющих розничную торговлю преимущественно про-

Анализ товарооборота исследуемых предприятий розничной торговли, 2007-2012 гг.

№ п/п	Предприятие	Товарооборот, тыс. грн.						Темп роста товарооборота, %	
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2011 к 2010	2012 к 2011
1	ЧАО «Биомед»	1 871	1 829	1 863	2 210	2 022	1 924	91,5	95,2
2	ПАО «ТД «Радуга»	2 588	3 410	3 696	2 624	2 993	4 361	114,1	145,7
3	ПАО «ТК Маяк»	9 479	12 108	14 367	15 381	16 475	19 071	107,1	115,8
4	ПАО «Рубин»	20 345	16 446	8 010	4 214	3 682	4 061	87,4	110,3
5	ООО «Сегмент»	2 499	2 550	6 529	5 115	7 567	7 974	147,9	105,4
6	ООО «РУШ»	329 457	482 672	690 896	715 718	950 355	1 139 281	132,8	119,9
7	ПАО «Медтехника»	4 876	4 279	4 448	3 801	3 270	3 793	86,0	116,0
8	ПАО «Сарпта Альфа»	21 397	28 546	35 329	49 968	54 658	77 127	109,4	141,1
9	ООО «Гормашино-экспорт»	2 840	3 710	4 492	2 793	2 128	1 555	76,2	73,1
10	ПАО «Донецк-Лада»	78 320	89 043	87 760	24 765	26 174	21 770	105,7	83,2
11	ООО «Техноцентр»	4 063	6 013	16 241	16 052	16 131	17 368	100,5	107,7

Источник: Составлено авторами на основе финансовой отчетности анализируемых предприятий

дуктами питания (ПАО «ТК Маяк», ООО «Сарепта Альфа», ООО «Техноцентр»). Они сохранили тенденцию увеличения товарооборота, однако снизили темпы его роста. На остальных предприятиях наблюдается незначительное сокращение товарооборота и, как следствие, снижение чистой прибыли либо получение убытков (ПАО «Рубин», ЧАО «Биомед», ПАО «Медтехника», ООО «Гор-машиноэкспорт»).

Несмотря на рост прибыли на некоторых из исследуемых предприятий, ни одно из них, к сожалению, не занимается разработкой и реализацией стратегий развития, хотя часть предприятий имеет вполне определенные стратегические цели и задачи. К таким предприятиям следует отнести акционерные общества, которые определяют стратегические задачи в рамках требований форм отчетности для акционерных компаний. Однако, с точки зрения методологии разработки стратегии, выдвигаемые стратегические задачи указывают лишь направление деятельности, окончательно не сформированное в ту или иную стратегию. Кроме того, на всех рассматриваемых предприятиях отсутствует служба или подразделение, занимающееся разработкой и реализацией стратегии. Большинство предприятий (ООО «Сегмент», ПАО «Медтехника») в качестве стратегии дальнейшего развития рассматривает увеличение товарооборота и расширение ассортимента. А такие предприятия, как ЧАО «Биомед», ПАО «Рубин», не разрабатывают стратегию вообще.

Среди анализируемых предприятий можно выделить только ООО «РУШ» и ООО «Сарепта Альфа», успешность которых определяется знанием своего места на рынке и четкой стратегией достижения краткосрочных и долгосрочных целей.

Наше исследование показало, что даже те предприятия, которые разрабатывают стратегию или имеют более или менее определенные стратегические цели, не используют методик, оценивающих реализацию выбранной стратегии и выявляющих причины, которые повлияли на изменение деятельности предприятий в сложившихся экономических условиях.

На основе опроса менеджеров, проведенного методом анкетирования, относительно соответствия стратегии развития предприятия базовым стратегиям роста, нами рассмотрены основные цели и стратегии каждого анализируемого предприятия. Как выяснилось, только считанные предприятия имеют четко определенную стратегию, некоторые формулируют основные цели развития. Нами разработана анкета для менеджеров высшего звена предприятий, которая позволила сопоставить генеральную стратегию предприятия или направления его развития с предлагаемыми базовыми стратегиями концентрированного, диверсифицированного и интегрированного роста для торговых предприятий.

Оценка соответствия стратегии предприятия базовой стратегии и ее выбор проводилась бальной методикой (от -5 до 5 баллов). Каждый из факторов, влияющих на выбор предприятием стратегии, характеризуется коэффициентом, отражающим его весомость в пределах группы стратегий.

Результаты анкетирования представлены в виде коэффициентов, расчет которых осуществлялся по формуле (1):

$$C = \sum(\alpha_i \cdot \beta_i), \quad (1)$$

где C – значимость стратегии для предприятия; α_i – степень влияния i -го фактора на стратегию, балл; β_i – весомость каждого фактора в определении базовой стратегии.

Для анализа соответствия полученных результатов базовым стратегиям роста нами была разработана и использована соответствующая шкала (табл. 4).

Таблица 4

Шкала соответствия полученных результатов оценки базовым стратегиям роста

№ п/п	Базовые стратегии роста	Баллы
Стратегии концентрированного роста		
1	Развитие традиционного товара	0,5 - 1,5
2	Развитие традиционного рынка	1,5 - 2,0
3	Развитие нового товара	2,0 - 2,5
4	Развитие нового рынка	2,5 - 3,0
Стратегии дифференцированного роста		
5	Центрированная диверсификация	0,5 - 1,5
6	Однородная диверсификация	1,5 - 2,0
7	Технологическая диверсификация	2,0 - 2,5
8	Конгломеративная диверсификация	2,5 - 3,0
Стратегии интегрированного роста		
9	Уменьшение количества посредников	0,5 - 2,0
10	Поставка товаров от производителя	2,0 - 3,0

Источник: Составлено авторами

Следует отметить, что все предприятия при формировании стратегических целей, определении уровня развития и конкурентоспособности руководствуются лишь основными финансовыми показателями, к которым относятся показатели ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости. Предложенная анкета учитывает ряд характеристик внешней и внутренней среды, которые влияют на положение предприятия на рынке, достижение его стратегических целей и возможности выживания. На основе анкетного опроса менеджеров и проведенных расчетов соответствия стратегических целей предложенным стратегиям роста обоснованы базовые стратегии исследуемых предприятий (табл. 5).

Выводы. Таким образом, наш анализ подтвердил, что большинство предприятий розничной торговли Донецкой области не имеет четко выраженной стратегии роста. Отсюда можно сделать вывод, что ни одно из них не может полностью контролировать выполнение стратегических целей (при их наличии). Планирование же только финансовых показателей и достижение их плановых значений не является гарантией успешного выживания и развития.

На основе использования метода бальной оценки были разработаны рекомендации для всех исследуемых предприятий относительно использования наиболее опти-

Таблица 5

Обоснование базовой стратегии роста на исследуемых предприятиях Донецкой области

№ п/п	Предприятие	Стратегии		
		Концентрированного роста	Диверсифицированного роста	Интегрированного роста
1	ЧАО «Биомед»	1,74	-0,02	0,05
2	ПАО «ТД «Райдуга»	1,98	2,54	0,49
3	ПАО «ТК Маяк»	1,99	-0,91	2,45
4	ПАО «Рубин»	1,96	-0,18	-0,12
5	ООО «Сегмент»	1,14	-0,3	1,02
6	ООО «РУШ»	2,98	1,96	-0,09
7	ПАО «Медтехника»	0,81	1,92	0,02
8	ООО «Сарепта Альфа»	1,93	1,99	0,14
9	ООО «Гирмашиноэкспорт»	1,99	2,5	-0,28
10	ПАО «Донецк-Лада»	1,51	-0,05	2,77
11	ООО «Техноцентр»	1,61	0,08	-0,05

Источник: Составлено авторами

мальною для них базовою стратегією росту. При цьому для п'яти підприємств перспективною є реалізація стратегії диверсифікованого росту, для трьох – інтегрованого росту, і всі підприємства повинні орієнтуватися на використання стратегій концентрованої стратегії.

Далі для оцінки ефективності впровадження виділених базових стратегій на досліджуваній підприємстві необхідно розробити систему частинних і інтегральних показувальників, оскільки використання тільки обобщаючих інтегральних показувальників не дозволяє оцінити ефективність реалізації стратегії.

Література

1. Джоунз Г. Торговий бізнес: Як організувати і керувати; пер. с англ. / Г. Джоунз. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
2. Леви М. Основи розничної торгівлі / М. Леви, Б.А. Вейтц. – СПб.: Питер, 2009. – 448 с.
3. Голошубова Н. А. Состояние и направления развития розничной торговой сети Украины / Н. А. Голошубова // Оборудование. – 2003. – № 3. – С. 5–8.
4. Бланк И. А. Торговий менеджмент / И. А. Бланк. – К.: Вид-во УФИМБ, 2007. – 408 с.
5. Развитие внутренней торговли: Украина, Россия, Беларусь: монография; под ред. А. А. Шубина, А. А. Садекова. – Донецк: ДонНУЭТ, 2009. – 550 с.
6. Соболев В. О. Основні тенденції розвитку роздрібно-торгівлі в Донецькій області / В. О. Соболев // Торговля і ринок. – 2012. – № 33. – С. 341–345.

7. Фролова Л. В. Управління витратами обігу торговельних підприємств на основі компетентного підходу: монографія / Л. В. Фролова, О. С. Кравченко; ДонНУЕТ. – Донецьк: Вебер (Донецька філія), 2009. – 223 с.
8. Торговля: статистичний бюлетень за 2011 рік // Держкомстат України. Донецьке обласне управління статистики. – Донецьк, 2012. – 49 с.
9. Торговля Донецької області в 2008-2012 роках. Статистичний збірник. – Донецьк: Головне управління статистики Донецької області, 2013. – 37 с.

Статья поступила в редакцию 08.10.2013.

References

1. Jones, G. (2006). *Trade business: How to organize and manage*. Moscow: INFRA-M (in Russ.).
2. Levy, M., & Weitz, B. A. (2009). *Bases of retail business*. St. Petersburg: Piter (in Russ.).
3. Golosubova, N. A. (2003). State and directions of the retail trade network development in Ukraine. *Oborudovanie (Equipment)*, 3, 5-8 (in Russ.).
4. Blank, I. A. (2007). *Trade management*. Kyiv: UFIMB (in Russ.).
5. *Development of internal trade: Ukraine, Russia, Belarus* (2009). In A. A. Shubin, A. A. Sadekov (Sc. Eds.). Donetsk: DonNUET (in Ukr.).
6. Sobolev, V. O. (2012). Basic trends of retail business developing in Donetsk region. *Torhivlia i rynok (Trade and Market)*, 33, 341-345 (in Ukr.).
7. Frolova, L. V., & Kravchenko, O. S. (2009). *Costs distribution management of trade enterprises on the basis of competent approach*. Donetsk: DonNUET (in Ukr.).
8. The State Statistics Service of Ukraine (2012). *Trade: a statistical bulletin for 2011*. Donetsk: DOUS (in Ukr.).
9. The State Statistics Service of Ukraine (2013). *Trade of Donetsk region in 2008-2012* (Statistical collection). Donetsk: DOUS (in Ukr.).

Received 08.10.2013

УДК 336.144.2



Г. В. Ситник

кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри економіки та фінансів підприємства,
Київський національний торговельно-економічний університет,
Україна
anna_sytnik@bigmir.net

ПЛАНУВАННЯ ТОВАРООБОРОТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ НА ОСНОВІ ПОРТФЕЛЬНОГО ПІДХОДУ

Анотація. Обґрунтовано значущість та роль товарообороту – вимірника цінності підприємства для клієнтів, джерела покриття витрат і формування прибутку в системі планових фінансових показувальників діяльності підприємства торгівлі. Доведено необхідність удосконалення методичних підходів до його планування в сучасних умовах високої конкуренції та ціннісно орієнтованого підходу до управління.

Сформульовано методику планування товарообороту на основі портфельного підходу, яка дозволяє гармонізувати поточне планування фінансових параметрів операційної діяльності зі стратегічними фінансовими цілями, передбачає багатокритеріальний підхід до планових розрахунків його обсягу.

Запропонований підхід ґрунтується на ідеї найбільш ефективного інвестування обмежених фінансових ресурсів у окремі товарні групи, що дозволяє забезпечувати максимізацію економічної доданої цінності, потенціал росту масштабів діяльності в перспективі, необхідний обсяг надходження грошових коштів від реалізації товарів, прийнятний рівень варіативності цих надходжень, сприяючи збалансованому фінансовому розвитку підприємства.

Ключові слова: товарооборот, планування, фінансові цілі, товарний портфель.

А. В. Сытник

кандидат экономических наук, доцент,
докторант кафедры экономики и финансов предприятия,
Киевский национальный торгово-экономический университет, Украина

ПЛАНИРОВАНИЕ ТОВАРООБОРОТА ПРЕДПРИЯТИЯ ТОРГОВЛИ НА ОСНОВЕ ПОРТФЕЛЬНОГО ПОДХОДА

Аннотация. Обоснована значимость и роль товарооборота – измерителя ценности предприятия для клиентов, источника покрытия расходов и формирования прибыли в системе плановых финансовых показателей деятельности предприятия торговли. Доказана необходимость совершенствования методических подходов к его планированию в современных условиях высокой конкуренции и ценностно ориентированного подхода к управлению.

Сформулирована методика планирования товарооборота на основе портфельного подхода, которая позволяет гармонизировать текущее планирование финансовых параметров операционной деятельности со стратегическими финансовыми целями, предусматривает многокритериальный подход к плановым расчетам его объема.

Предложенный подход основан на идее наиболее эффективного инвестирования ограниченных финансовых ресурсов в отдельные товарные группы, что обеспечивает максимизацию экономической добавленной ценности, потенциал роста масштабов деятельности в перспективе, необходимый объем поступления денежных средств от реализации товаров, приемлемый уровень вариативности этих поступлений, способствуя сбалансированному финансовому развитию предприятия.

Ключевые слова: товарооборот, планирование, финансовые цели, товарный портфель.