

<https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-4-5>

УДК 330.44(477).21

JEL D01, M10, Q02

**Т. П. Яхно**

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародних економічних відносин Львівського торговельно-економічного університету, старший науковий співробітник відділу проблем реального сектору економіки регіонів ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», м. Львів  
e-mail: tetis74@ukr.net  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6458-0153>

## **ОСНОВНІ МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ**

*Розглянуто теоретичні основи методів стратегічного управління товарними потоками на мікрорівні: ця функція здійснюється в контексті місії організації, а його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного глобального середовища. Представлено пріоритети державної соціально-економічної політики, яким відповідає розвиток споживчого ринку. Зазначено, що людина завжди є потенційним творцем необхідних умов еволюції суспільства, а визначається ця дія через механізми споживання. Визначено завдання щодо формування організаційно-економічного механізму управління товарними потоками (макрорівень), який забезпечує оптимальний варіант руху товарів, тобто те, чого ми прагнемо, здійснюючи управління товарними потоками на макроекономічному рівні. Представлено математичний опис загальної рівноваги та ринковий механізм, який передбачає рівновагу між виробництвом і споживанням, встановлений через дію закону попиту та пропозиції в умовах вільного ринку. Розглянуто систему економічних зв'язків, відносин і відповідних їм організаційно-економічних форм, які забезпечують узгодження економічних інтересів. Сформульовано основні методи управління внутрішньовиробничими товарними потоками на мікрорівні. Обґрунтовано авторитарне рішення механізму раціонування, а також визначено труднощі впровадження механізму раціонування.*

**Ключові слова:** товарні потоки, механізму раціонування, стратегічне планування, споживчий попит.

### **Yakhno T. P. Basic methods of strategic management of commodity flows in the domestic market**

*The internal market as a factor in the efficiency of reproduction processes is an effective engine for other branches of the national economy. With the help of the mechanism of supply and demand coordination, the market provides effective business relations. However, today the functions of market self-regulation are necessarily combined with the functions of the state regulation mechanism. Considering today's problems, the regulation of the consumer market should be carried out according to a three-level system: at the central level, at the level of regions, and at the level of local governments. At each level, appropriate structural subdivisions with their specific tasks and functions should be created. The main task of society in regulating the consumer goods market is to optimize the circulation of goods. It is obvious that the lack of an effective mechanism is a serious destructive factor in the development of the sphere of consumer circulation in the modern economy. At the present stage, strategic planning is one of the principal management functions and in no way can be overlooked by either practitioners or scientists. From various aspects of planning (operational, current, prospective), the majority of experts now pay maximum attention to the prospective one, which is based on models of the enterprise development strategy in the conditions of the changing external and internal environment. The strategy is implemented in the context of the organization's mission, and its fundamental objective is to ensure that the mission is connected with the organisation's main goals in the changing economic environment. A person is always a potential creator of the necessary conditions for the evolution of society, and such action is determined through the mechanisms of consumption. Therefore, consumption should be considered as a process of satisfying needs with material and spiritual goods, which generates motivation to work, involves the use of the social product of certain needs, and is the final sign of social reproduction. The article examines the theoretical foundations of methods of strategic management of commodity flows at the micro level. The tasks of forming an organizational and economic mechanism for managing commodity flows (macro level), which provides the optimal variant for the movement of goods are defined. A mathematical description of the general equilibrium is presented. The basic methods of managing intra-production commodity flows at the micro level are formulated. The authoritarian solution of the rationing mechanism is substantiated, and the difficulties of implementing the rationing mechanism are outlined.*

**Keywords:** commodity flows, rationing mechanism, strategic planning, consumer demand.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі стратегічне планування є однією з основних функцій управління, тому в жодному разі не може бути поза увагою ні практиків, ні науковців. З-поміж різних аспектів планування (оперативного, поточного, перспективного) більшість фахівців максимум уваги приділяють зараз перспективному, заснованому на моделях стратегії розвитку підприємства в мінливих

умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегія реалізується в контексті місії організації, а його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. У площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; у ролі засобів показує, як та чи інша мета повинна

досягатися, це прогнозне управління, пов'язане з розробленням і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація.

**Аналіз останніх досліджень.** За останні роки вчені, що займаються проблемами стратегічного управління і розробленням стратегії поведінки підприємства на міжрегіональному рівні, створили цілісну систему основних знань про стратегічний менеджмент і планування. Результати найбільш вагомих досліджень у сфері стратегічного планування представлені в роботах українських учених В. Тертички, О. Гевко, В. Лагутіна, Л. Лігоненко, Н. Шведа, В. Марціна та ін. Вони розглядали розвиток стратегічного планування, урахувавши особливості української економіки.

**Метою статті** є оцінювання основних методів стратегічного управління товарними потоками на внутрішньому рівні.

**Основні результати дослідження.** У сучасному середовищі стратегічне управління можна охарактеризувати як управлінську діяльність, спрямовану на досягнення поставлених цілей в умовах нестабільного, конкурентного, ринкового середовища, що охоплює діагностичний аналіз становища регіону, стратегічне планування і реалізацію обраної стратегії. Уміння змодельовати ситуацію дає змогу встановити довгострокові напрями розвитку та вказує на намір регіону зайняти певні позиції на національному ринку України.

У міру кількісної та якісної зміни масштабів господарювання і природокористування, поширення використання на практиці наукових досягнень та інформаційних технологій, в умовах щораз більшої відкритості національних, регіональних і корпоративних кордонів для інформації, товарів і послуг, капіталів і робочої сили та посилення конкурентної боротьби пропозиція стала переважати над попитом. Характер споживчого попиту також змінювався [1].

Внутрішній ринок є своєрідним відображенням процесів, що відбуваються нині в суспільстві та економіці. Оскільки цей ринок є полем для реалізації відносин у системі «виробник – продавець – споживач», він уже нині найбільшою мірою зазнає змін, які в процесі поступального розвитку постіндустріальної економіки ставатимуть ще суттєвішими. Ідеться передусім про зміни, які відбуваються у сфері виробництва та сфері надання послуг, про новітні технології продажу, про трансформацію структури потреб і засобів реалізації їх, обумовлених еволюцією людини та суспільства та ін.

Відомо, що характер суспільства розкривається через визначення форм суспільної діяльності людей, які реалізують свої економічні інтереси на споживчому ринку. У цьому аспекті суспільство розглядається як сукупність людських індивідів, які об'єдналися для задоволення соціальних інтересів, контролю над своїми діями, формування складних і гармонійних систем взаємодії та реалізації якісної визначеності суспільства у взаємодії з природою.

Із зазначених ознак суспільної діяльності людей, яка зумовлює розвиток ринку, видно, що агреговані в межах соціуму дії індивідів мають характер або соціальної, або економічної, або політичної спрямованості (як окремо, так і разом взяті). Усі

ознаки мають право на визнання та є взаємодоповнювальними.

Людина завжди є потенційним творцем необхідних умов еволюції суспільства, а визначається така дія через механізми споживання. Тому споживання слід розглядати як процес задоволення потреб матеріальними та духовними благами, що породжує мотивацію до праці, передбачає використання суспільного продукту певних потреб і є кінцевою ознакою суспільного відтворення.

Особисте споживання – це певна сфера, в якій реалізується природна мета господарської діяльності суспільства, формуються стимули до продукування споживчих благ і визначаються доміанти розвитку економіки відповідно до певного устрою суспільства (доіндустріального, індустріального або постіндустріального). Теорія особистого споживання ґрунтується на таких основних пріоритетах [2, с. 27]:

- різноманітність видів споживання (кожна людина бажає споживати множину різноманітних індивідуальних благ);
- неперебільшення (кожна людина прагне мати більшу кількість будь-яких товарів, не може бути перенасичення жодним з них, а гранична корисність усіх має узгоджуватися зі смаками споживачів);
- відповідність вимог (кожна людина-споживач повинна визначити для себе узгоджуваність смаків);
- субституція (кожний споживач згоден відмовитися від невеликої кількості певного товару, якщо йому запропонують натомість більшу кількість товару-субституту);
- спадна гранична корисність (певна межа товару залежить від його загальної кількості, яку може мати певний споживач).

Співвідносячи перераховані вище пріоритети, реалізовані в поведінці споживача, з реаліями постіндустріального суспільства, становлення якого відбувається нині, належить визнати очевидність таких змін: по-перше, особливість товарів, що пропонує ринок на запит споживача (збільшення товарів з високою часткою творчої / інтелектуальної складової в їхній споживчій вартості) та переважання послуг у структурі споживання, а, по-друге, якісні прогресивні еволюційні зміни суспільства та людини в ньому.

Людина, або як прийнято називати «споживач», будучи активним суб'єктом ринкових відносин і розбудови суспільства, неодмінно проявляє свої позиції та наміри в певній поведінці, конкретних діях і вчинках, що зумовлює потребу подальшої деталізації розуміння поняття «поведінка споживача». Нині немає єдиного визначення поняття «поведінка», що пов'язано із широкою сферою його використання і наявністю різних підходів до тлумачення його суті. У контексті, що розглядається нами, передусім потрібно зупинитися на визначенні поняття «поведінка» в узагальненому розумінні та з деталізацією в економічній сфері.

Усе більше уваги приділяється соціальним потребам, захисту прав споживачів, стають актуальнішими проблеми соціально-економічного розвитку, природокористування, екологічної рівноваги та освіти. Істотно зростає динамічність і невизначеність факторів і процесів у соціально-економічних системах. Це кардинально змінює

господарську ситуацію, значно збільшуючи її розмаїтість і складність. Виникає потреба в реформуванні теперішньої системи поглядів на управління. Стало неможливо підтримувати відповідність між щораз більшими вимогами ринку й діяльністю суспільства та організацією процесу врахування їх у своїй діяльності. Жорстко регламентовані системи управління не в змозі вирішувати завдання ефективного функціонування в умовах нестабільності й невизначеності середовища. Виникла методологія стратегічного управління, завданням якого є досягнення поставлених цілей і забезпечення відповідності потенціалу соціуму вимогам середовища, в якому він функціонує, в умовах динамічних змін.

Важливу роль у побудові таких відносин на споживчому ринку, що будуть сприяти реалізації інтересів як споживачів, так і виробників, відіграє держава. Завданням держави в нинішніх умовах є урівноваження всіх процесів, що відбуваються в економіці та суспільстві. Економічна стратегія держави повинна пов'язувати цілі господарського розвитку із задоволенням соціально-економічних потреб суспільства, що співвідносяться з можливостями та поточним станом економічної системи.

Сучасна мета розвитку споживчого ринку має відповідати визначеним пріоритетам державної соціально-економічної політики, а саме [3, с. 56]:

- підвищення економічного зростання як держави загалом, так і окремих її регіонів, збільшення обсягів національного виробництва споживчих товарів і послуг;
- розвиток людського потенціалу як основної складової суспільного поступу та визначальної оцінки його рівня;
- економічна стабільність, яка забезпечує сталий рівень цін і тарифів, зниження інфляції, підвищення рівня зайнятості, збалансованості попиту та пропозиції;
- соціальна справедливість, яка підтримує справедливий розподіл доходів і захист соціально незахищеного населення.

Розв'язуючи цю проблему, основну увагу пропонують приділити стратегічному управлінню, зокрема механізмам управління потоками ресурсів товарів споживання. Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважається комплекс проблем, пов'язаних із цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною та якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Стратегічне планування – це процес розроблення стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Організації та керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрям, в якому вони хочуть рухатися. Попри свою впевненість, що бізнес, як і керівник, повинен працювати добре та прямо зараз, щоб добре розвинути в майбутньому, вони цікавляться більш широким спектром проблем, ніж ті, з якими стикаються, і загальним напрямом, в якому слід рухатися, щоб вирішувати ці проблеми.

На сучасному етапі система управління товарними потоками здійснюється за допомогою організаційно-економічних механізмів.

Організаційно-економічний механізм – система економічних зв'язків і відносин і відповідних їм організаційно-економічних форм, які забезпечують узгодження економічних інтересів.

Визначаючи завдання щодо формування організаційно-економічного механізму управління товарними потоками (макрорівень), ми фактично маємо на увазі створення організаційно-економічного механізму забезпечення рівноваги виробництва й споживання, тому що саме він забезпечує оптимальний варіант руху товарів, тобто те, чого ми прагнемо, здійснюючи управління товарними потоками на макроекономічному рівні. Математичний опис загальної рівноваги представлений формулою (1) [4, с. 115].

Якщо обсяг виробництва  $P_a, P_b, \dots, P_k$  товарів і послуг у національній економіці дорівнює обсягу споживання цих товарів  $C_a, C_b, \dots, C_k$  ( $P_a=C_a, P_b=C_b, \dots, P_k=C_k$ ), тоді й суми відповідних обсягів будуть однаковими:

$$P_a + P_b + \dots + P_k = C_a + C_b + \dots + C_k \quad (1)$$

Тобто між виробництвом і споживанням досягається загальна рівновага.

Забезпечити рівновагу виробництва та споживання конкретного товару можна шляхом використання одного з двох організаційно-економічних механізмів: механізму раціонування або ринкового механізму.

Авторитарне рішення механізму раціонування – обсяг споживання певного товару, який обмежується певною його кількістю, що забезпечена певним обсягом виробництва. Труднощі впровадження механізму раціонування полягають у тому, що [7, с. 94]:

- необхідна достовірна інформація про реальні обсяги виробництва та величину запасів;
- необхідна інформація про потреби (включно з потенційним споживанням);
- складність встановлення реальних норм споживання (вихід – розподіл за заявками);
- труднощі розподілу (доведення товарів саме до тих, кому вони призначені).

Особливості ринкового механізму передбачають рівновагу між виробництвом і споживанням, що встановлюється через дію закону попиту та пропозиції в умовах вільного ринку. Труднощі впровадження ринкового механізму [9, с. 107]:

- потрібен досконалий ринок, кожний учасник якого має можливість негайного й повного доступу до інформації про умови всіх укладених на ринку угод;
- потрібно формувати стандартні уявлення про певний товар;
- потрібна наявність мотивів особистого інтересу, що виникає в учасників обміну;
- ринкова свобода має ґрунтуватися на індивідуалізмі;
- потрібне чітке впорядкування процедури банкрутства, тобто усунення з ринку неефективних виробників.

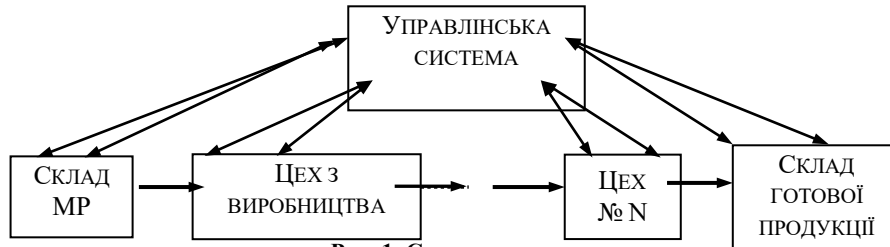
Ринковий механізм працює лише в умовах досконалої конкуренції та не допускає відхилень від її законів. У межах макрологістичних систем зв'язки

встановлюються на базі товарно-грошових відносин. На мікроекономічному рівні основа взаємодії між різними підсистемами є безтоварною. Це відносини між окремими підрозділами фірми, об'єднання або іншої господарської системи, які працюють на єдиний економічний результат.

Управління внутрішньовиробничими товарними потоками (на мікрорівні) може здійснюватися за допомогою механізмів, заснованих на різних

системах, дві основні з них: система виштовхування та система витягування.

1. Система виштовхування – система організації виробництва, в якій предмети праці, що надходять на виробничу ділянку, безпосередньо цією ділянкою не замовляються. Матеріальний потік «виштовхується» одержувачу за командою із центральної системи управління виробництвом (рис. 1).



**Рис. 1. Система виштовхування**

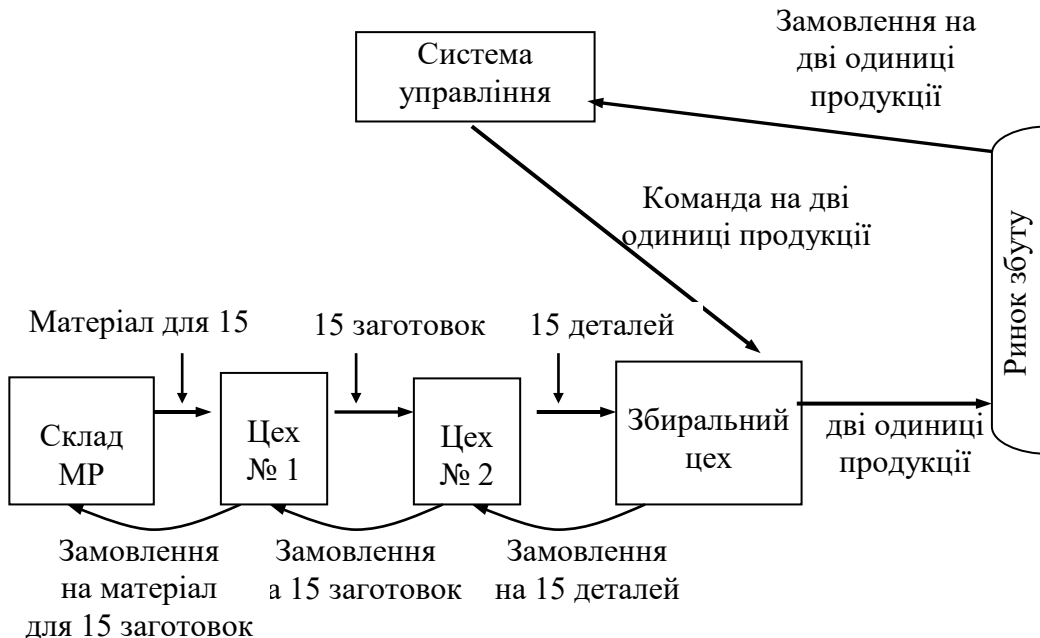
Джерело: складено за [7].

Система виштовхування характерна для традиційних методів організації виробництва. Можливості її застосування зросли з огляду на комп'ютеризацію виробництва, що дало змогу оперативно узгоджувати й координувати дії всіх підрозділів підприємства. Проте параметри матеріального потоку оптимальні настільки, наскільки центральна система управління здатна врахувати всі фактори, що впливають на виробничу ситуацію.

До сучасних систем виштовхування належать системи матеріального регулювання виробництва (системи МРВ). Вони дають змогу забезпечити

поточне регулювання і контроль виробничих запасів, погоджувати й оперативно коректувати плани та дії різних служб підприємства – постачальницьких, виробничих і збутових.

2. Система витягування – це система організації виробництва, в якій предмети праці подаються на наступну технологічну операцію в разі потреби. Центральна система управління не втручається в обмін матеріальними потоками між різними ділянками підприємства, визначаючи завдання тільки кінцевій ланці виробничого ланцюжка (рис. 2).



**Рис. 2. Система витягування**

Джерело: складено за [7].

Основними цілями систем витягування є:

- запобігання поширенню щораз більших коливань попиту або обсягу продукції від наступного процесу до попереднього;
- зведення до мінімуму коливання параметрів запасів між технологічними операціями;
- максимальне спрощення управління запасами в процесі виробництва шляхом його децентралізації та підвищення рівня оперативного цехового управління.

Прикладом сучасної системи витягування є система «Канбан». Система не вимагає тотальної комп'ютеризації виробництва, однак потребує високої

дисципліни поставок і високої відповідальності персоналу. Система «Канбан» уперше розроблена й реалізована фірмою «Тойота» (Японія). Вона дає змогу істотно знизити виробничі запаси та прискорити оборотність оборотних коштів, поліпшити якість продукції, що випускається.

У розвинених країнах стратегічне управління товарними запасами базується на використанні потужних інформаційних технологій, що дають змогу практично щодня спостерігати стан і динаміку запасів, автоматично здійснювати розміщення замовлень через комп'ютерну мережу та поповнювати запаси до оптимального рівня. Найбільш розповсюджені системи управління запасами, що засновані на використанні моделі EOQ, засобу червоної лінії та двохсекторного засобу. Останнім часом отримав розповсюдження метод управління запасами за принципом Just-In-Time, а повнота і вірогідність інформаційної бази забезпечується завдяки автоматизації обліку та використанню міжнародної системи кодування товарів.

**Висновки.** У соціальному аспекті особлива роль приділяється гармонізації внутрішньовиробничих відносин, що постійно перебувають під загрозою порушення соціальної рівноваги через різні причини. Функції управління виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і визначають види діяльності, які відповідають певним напрямом або стадіям цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним. Метою функціональних стратегій є створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечуватиме керованість стратегічних змін, що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їхнього змісту та механізмів здійснення в системі управління. В орієнтованих на ринок організаціях розробляють такі функціональні стратегії: маркетингову, НДПКР, виробничу, фінансову, розвитку персоналу, управління матеріально-технічним постачанням тощо.

Здійснюючи стратегічне управління товарними потоками на міжрегіональному рівні, важливо враховувати такі принципи:

- можливість реалізації системного підходу у вирішенні проблем управління;
- забезпечення встановлення зв'язків (науково-методичних, нормативних, матеріальних та ін.);
- координаційна роль управління полягає не тільки у визначенні загальної мети та окремих цілей, які з неї випливають, але й в раціональному розподілі ресурсів, у забезпеченні спільного та цілеспрямованого використання цих ресурсів;
- можливість оперативного регулювати сам процес, вносити корективи в окремі рішення, пов'язувати їх з виходом програми та залежно від зміни ситуації проходження організаційного розвитку системи.

### Список використаних джерел

1. Гевко О. Б., Швед Н. М. *Стратегічне управління*: навч. посіб. Тернопіль, 2016. 152 с.
2. Тертичка В. В. *Стратегічне управління*: навч. посібник. Київ: НАДУ, 2014. 196 с.

3. Скамай Л. Г. *Экономический анализ деятельности предприятия*: учебник. М.: ИНФРА-М, 2017. 296 с.

4. Лагутін В. Д. *Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання*: монографія. Київ: КНТЕУ, 2008. 327 с.

5. Сток Дж. Р., Ламберт Д. М. *Стратегическое управление логистикой*. М.: ИНФРА-К, 2005. 797 с.

6. Волобуева Е. Ю. Возможности оптимизации объема заказа и цены реализации товара в цепи поставок. *Логистика*. 2010. № 3. С. 36-37.

7. Порожня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. *Стратегічне управління*: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

8. Марцин В. С. *Економіка торгівлі*: підручник. Київ: Знання, 2008. 603 с.

9. Лігоненко Л. О. Теоретико-методичні засади управління розвитком споживчого ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 11(65). С. 103-112.

### References

1. Nevko, O. B., & Shveda N. M. (2016). *Stratehichne upravlinnya [Strategic management]: Manual*. Ternopil. [in Ukrainian].

2. Tertychka, V. V. (2014). *Stratehichne upravlinnya [Strategic management]: Manual*. Kyiv: National Academy for Public Administration. [in Ukrainian].

3. Skamay, L. G. (2017). *Ekonomicheskii analiz deyatel'nosti predpriyatiya [Economic analysis of enterprise activity]: Textbook*. Moscow: INFRA-M. [in Russian].

4. Lahutin, V. D. (2008). *Vnutrishniy rynek spozhyvchykh tovariv: teoriya rozvytku i rehulyuvannya [Internal market of consumer goods: theory of development and regulation]*. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics. [in Ukrainian].

5. Stock, J. R., & Lambert, D. M. (2014). *Strategicheskoye upravleniye logistikoy [Strategic logistics management]*. Moscow: INFRA-M. [in Russian].

6. Volobuyeva, Ye. Yu. (2010). *Vozmozhnosti optimizatsii ob'yema zakaza i tseny realizatsii tovara v tsepi postavok [Opportunities for optimizing order volume and selling price of goods in the supply chain]*. *Logistika – Logistics*, 3, 36-37. [in Russian].

7. Porokhnya, V. M., Bezzemelna, T. O., & Kravchenko T. A. (2012). *Stratehichne upravlinnya [Strategic management]: Manual*. Kyiv: Center of Educational Literature. [in Ukrainian].

8. Martsyn, V. S. (2008). *Ekonomika torhivli [Economics of trade]: Textbook*. Kyiv: Knowledge. [in Ukrainian].

9. Lihonenko, L. O. (2006). *Teoretyko-metodychni zasady upravlinnya rozvytkom spozhyvchoho rynku [Theoretical and methodological principles of managing the development of the consumer market]*. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, 11(65), 103-112. [in Ukrainian].

Надійшло 10.07.2023 р.