

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. з 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 УФІМБ, 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.

**Hanna Sytnyk**

PhD in Economics, Associate Professor, D. Sc. (Econ.) Degree Seeker, Kyiv National Trade and Economics University, Ukraine  
19 Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

**THE RETAIL ENTERPRISE'S GOODS TURNOVER PLANNING ON THE BASIS OF PORTFOLIO APPROACH**

**Abstract.** The significance and role of goods turnover as a value measuring instrument for clients, source of costs coverage and income formation within the system of planned financials of the commercial enterprise, as well as the necessity of methodological approach improvement for its planning in modern conditions of high competition and value-based approach for management are justified. Purpose of this work is to substantiate planning methods of goods turnover, which reflect the concepts of strategic and value-based management. Methodological approach for planning of goods turnover, which allows current planning of operational activity financial parameters harmonizing with strategic and financial targets, as well as provides criteria-based approach for its planning, is stated on the grounds of portfolio-based theory. Suggested approach is based on the idea of the most efficient investment of limited financial resources into certain merchandise lines for the added economic value maximization, potential of activity growth in the long-term period, necessary volume of income for realization of goods, and also acceptable level of such income variety, contributing to the company's balanced financial development.

**Keywords:** goods turnover; planning; financial targets; commodity portfolio.

**JEL Classification:** M21, D29, F17

**Постановка проблеми.** Вихідним етапом розроблення поточного фінансового плану підприємства торгівлі є обґрунтування обсягів його товарообороту у плановому періоді. Саме плановий розмір товарообороту визначатиме потребу підприємства в активах та джерелах їх фінансування, виступатиме основним джерелом покриття витрат, формування прибутку. Будучи одним із найважливіших фінансових показників діяльності підприємства торгівлі, який надає узагальнену характеристику його цінності для клієнтів, він є важливим об'єктом поточного фінансового планування і потребує значної уваги фахівців маркетингового, фінансового відділів, особливо в умовах жорсткої конкуренції. Обґрунтування планового обсягу товарообороту в сучасних умовах має здійснюватися відповідно до головної фінансової мети підприємства – зростання цінності, що потребує вдосконалення методичних підходів до його планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні засади планування товарообороту підприємства торгівлі висвітлюються в роботах вітчизняних науковців І. О. Бланка [1], І. В. Височин [2], Л. О. Лігоненко [3], А. А. Мазаракі [3], В. С. Марцина [4], Н. В. Стасюк [5], Н. М. Ушакової [3], дослідників країн СНД А. У. Альбекова [6], Є. Г. Горшкової [7], Р. П. Валеви́ча [8], закордонних науковців у сфері управління продажами Р. Л. Спіро (R. L. Spiro), У. Дж. Стентона (W. J. Stanton), Г. А. Річа (G. A. Rich) [9] та інших. Позитивно оцінюючи наявні напрацювання з проблематики планування товарообороту і принципову структурно-логічну послідовність етапів його здійснення, слід наголосити на необхідності розвитку та вдосконалення методологічних засад планування товарообороту відповідно до концепцій стратегічного та ціннісно орієнтованого управління.

**Метою статті** є обґрунтування розробленої автором методики планування товарообороту на основі портфельного підходу, яка забезпечує врахування в перебігу його здійснення системи фінансових критеріїв, що підтримують комплекс стратегічних фінансових цілей підприємства торгівлі та становлять основу для планування запасів, їх собівартості, сприяючи зростанню цінності підприємства та його збалансованому фінансовому розвитку.

**Основні результати дослідження.** Обґрунтована Г. Марковіцем (Markowitz, 1952) на початку 50-х років ХХ сторіччя портфельна теорія активно використовується у фінансовому менеджменті для прийняття планових рішень щодо розміщення інвестицій на основі двох змінних – рівня доходності та рівня ризику [10, с. 71–91]. Попри чітко визначену сферу застосування, вона поширена і в інших галузях та функціональних напрямках управління – маркетингу взаємовідносин, формуванні асортименту товарів, або так званого товарного портфеля.

У сучасних дослідженнях товарний портфель підприємства торгівлі трактується науковцями як сукупність різних видів товарів, для реалізації яких наявні можливості в межах організаційно-економічних та технологічних умов підприємства [11, с. 43].

Відповідно до концептуальних засад портфельної теорії критерієм оптимізації (цільовою функцією) може розглядатися або мінімізація ризикованості товарного портфеля за умови встановлення обмеження щодо мінімального рівня його прибутковості, або максимізація прибутковості товарного портфеля за умови встановлення обмеження щодо максимального рівня його ризикованості.

Ключовими показниками, які використовуються в оптимізаційній моделі, є: показник прибутковості – рівень маржинального прибутку товарного портфеля як середньозважений рівень маржинального прибутку окремих товарних позицій (груп), що утворюють цей портфель; показник ризикованості – дисперсія рівня маржинального прибутку товарного портфеля.

У загальному вигляді, коли товарний портфель сформовано із  $N$  позицій, дисперсію рівня маржинального прибутку портфеля ( $\sigma^2$ ) можна обчислити за формулою (1), яка в матричному вигляді має більш компактний вигляд (2), а показник дисперсії рівня маржинального прибутку окремої товарної позиції – за формулою (3). Алгоритми обчислення зазначених показників представлено в табл. 1.

Для розв'язання оптимізаційної задачі необхідно побудувати модель квадратичного програмування. Якщо

Таблиця 1  
Алгоритми обчислення показників, які використовуються в оптимізаційній моделі

Показник	Алгоритм розрахунку
Дисперсія рівня маржинального прибутку портфеля	$\sigma^2 = \sum_{i=1}^N X_i^2 \sigma_i^2 + 2 \sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^N X_i X_j \sigma_{ij} \quad (1)$
Дисперсія рівня маржинального прибутку портфеля в матричному вигляді	$\sigma^2 = \mathbf{X} \mathbf{Y} \mathbf{X}^T \quad (2)$
Дисперсія рівня маржинального прибутку окремої товарної позиції	$\sigma_i^2 = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n (R_i^t - \bar{R}_i)^2 \quad (3)$

**Примітки:**  $\sigma_i^2$  – дисперсії рівнів маржинального прибутку окремих товарних позицій, обчислені на основі історичних даних;  $\sigma_{ij}$  – коваріації рівнів маржинального прибутку для всіх наявних пар товарних позицій у портфелі;  $X_i$  ( $X_j$ ) – частки окремих товарних позицій у товарному портфелі, сума яких дорівнює одиниці;  $\mathbf{X}$  – вектор-рядок часток товарних позицій у товарному портфелі;  $\mathbf{Y}$  – коваріаційна матриця,  $(i,j)$ -й елемент якої дорівнює  $\sigma_{ij}$  (ця матриця є симетричною, у її діагоналі – дисперсії рівнів маржинального прибутку окремих товарних позицій);  $\mathbf{X}^T$  – транспонований вектор-рядок  $\mathbf{X}$ ;  $R_i^t$  – поточний рівень маржинального прибутку окремої товарної позиції за період  $t$ , де  $t$  змінюється від 1 до  $n$ ;  $\bar{R}_i$  – середній рівень маржинального прибутку окремої товарної позиції за  $n$  періодів, обчислений як проста середня арифметична величина значень  $R_i^t$ ;  $n$  – кількість періодів у динамічному (історичному) ряду показника рівня маржинального прибутку.

Джерело: Складено автором



цільовою функцією обирається мінімізація ризикованості товарного портфеля, то в найпростішому вигляді модель матиме такі параметри: дисперсію дохідності портфеля ( $\sigma^2 \rightarrow \min$ ), зміну частки окремих товарних позицій ( $X_i$ ) у портфелі за обмежень:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^N R_i X_i \geq b \\ \sum_{i=1}^N X_i = 1 \\ X_i \leq S_1 \\ X_i \geq S_2 \end{cases} \quad (1)$$

де  $N$  – кількість товарних позицій у портфелі;  $b$  – мінімальний рівень маржинального прибутку товарного портфеля у плановому періоді;  $R_i$  – плановий рівень маржинального прибутку окремої товарної позиції;  $X_i$  – частка окремої товарної позиції в товарному портфелі;  $S_1$  – максимальна частка окремої товарної позиції в товарному портфелі;  $S_2$  – мінімальна частка окремої товарної позиції в товарному портфелі.

Перше обмеження в системі (4) визначає, що рівень маржинального прибутку товарного портфеля у плановому періоді (ліва частина обмеження) повинен бути нижчим від встановленого мінімального значення. Щодо граничних значень часток окремої товарної позиції в товарному портфелі ( $S_1$  та  $S_2$ ), то їх можна диференціювати для окремих товарних позицій – таке ускладнення моделі не є суттєвим.

Реалізація описаної оптимізаційної моделі передбачає необхідність формування значного масиву історичних даних про рівень маржинального прибутку окремих товарних позицій, що, своєю чергою, вимагає обов'язкового виконання двох умов:

- ведення належного управлінського обліку, який дозволяє визначати показник рівня маржинального прибутку для окремих товарних позицій;
- стабільність товарного асортименту підприємства торгівлі впродовж тривалого строку.

Заради об'єктивності варто відзначити, що ви-

конання зазначених умов на практиці (а отже, і реалізація описаної оптимізаційної моделі) для переважної більшості вітчизняних підприємств торгівлі є проблематичним у частині виокремлення маржинального прибутку в розрізі товарних груп, що особливо складно здійснити в роздрібній торгівлі. Зазначена модель може застосовуватися на підприємствах оптової торгівлі з обмеженим асортиментом та на спеціалізованих підприємствах роздрібної торгівлі (фірмові магазини, торгівля побутовою технікою, автомобілями тощо).

З метою аналізу і прийняття рішень щодо формування товарного портфеля за умови неможливості побудови оптимізаційної моделі відповідно до концептуальних засад портфельної теорії, які викладено вище, у науковій літературі пропонується й описується доволі багато альтернативних методів (табл. 2).

Таблиця 2

Найбільш поширені методи аналізу і планування товарного портфеля підприємства

Метод	Основний критерій (критерій)	Коротка характеристика
Класичний ABC-аналіз	Частка товару в товарообороті	Товарні позиції поділяються на групи залежно від їх частки в забезпеченні товарообороту (ТО): А – товари, що забезпечують 50% ТО, В – товари, що забезпечують 30% ТО, С – товари, що забезпечують 20% ТО. При плануванні товарного портфеля бажаним є збільшення в його структурі позицій А і В та обмеження товарів групи С. <i>Основний недолік:</i> виокремлення одного критерію може призводити до формування недостатньо збалансованого товарного портфеля.
Розширений ABC-аналіз	Частка товару у товарообороті, рівень рентабельності товару	Дозволяє виокремити дев'ять груп товарів із різною комбінацією часток у товарообороті та рівнем рентабельності. При плануванні товарного портфеля орієнтуються на першочергове включення позицій, що характеризуються високим і середнім рівнем участі в товарообороті та рентабельності. <i>Основний недолік:</i> не враховуються перспективи розвитку попиту на товари, що може призвести до обмеження або мінімізації перспективних товарів у портфелі з точки зору росту.
XYZ-аналіз	Коефіцієнт варіації у рамках товарної групи	Виокремлюються три групи товарів залежно від стабільності їх реалізації: Х – товари, що характеризуються стабільністю попиту (коефіцієнт варіації нижче 10%); Y – товари, що характеризуються середнім коливанням попиту (коефіцієнт варіації від 10 до 25%); Z – товари з нерегулярним споживанням (коефіцієнт варіації вище 25%). <i>Основний недолік:</i> формування товарного портфеля за цим критерієм забезпечує стабільність товарообороту, але не враховує інших важливих фінансових параметрів.
Сумісний ABC і XYZ-аналіз	Частка в товарообороті, коефіцієнт варіації	Дозволяє виокремити дев'ять груп товарів залежно від їх участі у формуванні товарообороту та стабільності реалізації. <i>Основний недолік:</i> формування товарного портфеля на цій основі не враховує його здатності генерувати цільовий обсяг прибутку і можливості росту товарообороту.
Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG)	Темп зростання обсягів реалізації, частка ринку	Виокремлює чотири типи товарів – «зірки», «собаки», «важкі діти/знак питання», «дійні корови» – залежно від їх участі в забезпеченні товарообороту та потенціалу його зростання. Збалансування портфеля передбачає формування такої його структури, у якій в достатньому обсязі представлені товари, що генерують товарооборот і виступають джерелом фінансування перспективних товарів. У результаті оптимізується склад портфеля залежно від перспектив росту та необхідного обсягу товарообороту в найближчому періоді. (Можлива трансформація критеріїв у темп зростання товарообороту до попереднього періоду, частка товару в товарообороті.) <i>Основний недолік:</i> обмеженість критеріїв із фінансової точки зору.
Метод Дібба-Сімкіна	Обсяг товарообороту, участь у покритті витрат (маржинальний дохід)	Виокремлює чотири групи товарів залежно від обсягів товарообороту і маржинального доходу: А – товари із значним обсягом товарообороту та участю у покритті витрат; В1 – товари із значним обсягом товарообороту і недостатньою участю у покритті витрат; В2 – товари із низьким товарооборотом та високою участю у покритті витрат; С – проблемні товари із незначним товарооборотом і несуттєвою участю у покритті витрат. При формуванні портфеля перевага віддається товарам групи А, включення товарів груп В1 та В2 супроводжується пошуком резервів зростання їх маржинального доходу і товарообороту відповідно. <i>Основний недолік:</i> не беруться до уваги перспективні зміни в попиті на товари при формуванні портфеля.
Модель Efficient Consumer Response	Попит на товари	Ґрунтується на вивченні попиту та формуванні портфеля, виходячи із переваг споживачів. У структурі портфеля виокремлюється п'ять груп товарів: пріоритетна, зручна, базова, унікальна, періодична (сезонна). <i>Основний недолік:</i> відсутність фінансових критеріїв при формуванні портфеля.

Джерело: Складено автором на основі аналізу та узагальнення [2; 12-16]

Вищезазначені підходи, не дивлячись на наявні недоліки, можуть застосовуватись як основа для формування товарного портфеля підприємства торгівлі. Узагальнюючи та розвиваючи зазначені підходи, ми визначили ряд принципів планування товарообороту на основі портфельного підходу:

1. Принцип багатокритеріальності формування товарного портфеля, який, будучи покладений в основу планування товарообороту, дозволяє обґрунтувати його обсяг із врахуванням впливу на найважливіші фінансові параметри діяльності підприємства торгівлі;

2. Орієнтація процесу формування товарного портфеля на головну фінансову ціль – зростання цінності підприємства торгівлі, що забезпечується введенням адекватних критеріїв його формування;

3. Інтеграція роботи фінансового, маркетингового та відділу продажів при плануванні товарообороту на основі формування товарного портфеля, що досягається в межах процесного підходу до управління у цілому і до фінансового планування зокрема.

Для реалізації зазначеного підходу до планування товарообороту нами пропонується матриця формування товарного портфеля GVPT, що будується за такими векторами:

$G$  (*growth*) «зростання» – очікуваний темп зростання товарообороту в різних товарних групах. Точкою розподілу товарів за темпами зростання є середній темп зростання товарообороту по підприємству. Цей критерій забезпечує прагнення підприємства до збалансованого зростання, забезпечує формування портфеля з позицій перспективи і надалі передбачає обов'язкове включення товарів із високим темпом росту товарообороту в портфель (за аналогією з матрицею BKG);

$V$  (*variability*) «варіативність» – рівень стабільності надходження коштів від реалізації – визначається за допомогою коефіцієнта варіації товарообороту за окремими товарами і виступає характеристикою ступеня ризику окремих товарних позицій. Для розмежування товарних груп за рівнем варіативності в XYZ-аналізі виділяють межі 10%, 25% та понад 25%. Таке розмежування ґрунтується на експертній оцінці й, по суті, не має належного математичного обґрунтування. З огляду на це і на наявність чотирьох критеріїв формування портфеля такий розподіл товарів нам вбачається досить громіздким. Натомість ми пропонуємо розподіляти товари за цим критерієм на дві групи, а точкою їх розподілу вважати значення коефіцієнта варіації на рівні 30%, що відповідає закону нормального розподілу та правилу  $3\sigma$ ;

$P$  (*profit*) «прибуток» – участь окремих товарних позицій у формуванні валового прибутку (комерційного доходу). Показує їх участь у формуванні вільного грошового потоку і відповідно доданої економічної вартості. Цей вектор відповідає головній стратегічній фінансовій меті й виступає основним критерієм формування товарного портфеля, а відтак і планування товарообороту;

$T$  (*commodity turnover*) «товарооборот» – обсяги товарообороту за окремими товарними групами (можливий варіант оцінки частки товарообороту за товарними групами). Відображає обсяги грошових надходжень від реалізації товарів. За векторами «прибуток» і «товарооборот» точки розподілу товарних груп визначаються експертами та є індивідуальними для кожного окремого підприємства.

Таким чином, на основі визначених векторів і критеріїв розподілу можна виокремити 16 товарних груп (рис.), які поділяються за категоріями.

Безумовно, формуючи товарний портфель, підприємство прагне збільшити в його структурі частку 1–3 категорій товарів, за можливості зменшити 4 категорію та мінімізувати 5 категорію шляхом часткового скорочення і заміщення іншими товарними групами. Товари 5 категорії можуть лише в невеликому обсязі залишатися для підтримання асортиментного мінімуму залежно від формату магазину.

Процес планування товарообороту на основі портфельного підходу передбачає розгляд альтернативних

GVPT	GvPt	GvpT	GvPT
gVPT	gVpT	gVPt	GvPt
gVpT	GvPt	GvpT	gVPt
GvPt	gVpT	gVPt	gVPT
$G/g$ - $V/v$ -	товари із високим/низьким темпом росту товарообороту; товари із високим/низьким рівнем стабільності товарообороту;		
$P/p$ - $T/t$ -	товари із високим/низьким обсягом валового прибутку; товари із високим/низьким обсягом товарообороту.		
«Ідеальні товари»	Включає товарну групу GVPT. Товари відповідають чотирьом критеріям формування портфеля; забезпечують великий обсяг товарообороту і валового прибутку, характеризуються стабільністю попиту та потенціалом росту.		
«Важливі товари»	Включає товарні групи, що відповідають трьом критеріям формування портфеля: GvPt, GvpT, GvPT, gVPT.		
«Зручні товари»	Включає товарні групи, які відповідають двом із чотирьох критеріїв формування портфеля: gVpT, gVPt, GvPt, gVPT, GvPt, GvpT.		
«Прийнятні товари»	Включає товарні групи, які відповідають одному критерію формування портфеля: gVpT, GvpT, gVPT, gVPt.		
«Проблемні товари»	Включає товари, що не відповідають жодному критерію формування портфеля: gVPT.		

Рис. Товарні групи згідно із матрицею GVPT та їх категоризація  
Джерело: Складено автором

варіантів товарного портфеля за допомогою інструментарію імітаційного моделювання та обчислення кожного із показників: товарооборот, валовий прибуток, прогнозований темп росту товарообороту, коефіцієнт варіації товарообороту. Найкращим визнається портфель, що забезпечує цільовий обсяг валового прибутку за таких обмежень, як збереження кількості асортиментних позицій, наявність товарів, попит на які зростає, наявність товарів із стабільним споживанням та товарів, що забезпечують надходження коштів (із значним товарооборотом).

Окрім того, портфельний підхід, що застосовується у плануванні ТО, надалі може бути використаний при плануванні собівартості товарів, виступаючи основою для аналізу постачальників, виявлення можливостей формування товарного кредиту та товарних запасів. Отже, цей підхід забезпечує наскрізний характер планування основних фінансових аспектів операційної діяльності.

**Висновки.** В умовах загострення конкуренції, орієнтації підприємства на підвищення цінності для різних стейкхолдерів портфельний підхід до планування товарообороту є дієвим інструментом гармонізації поточного планування фінансових параметрів операційної діяльності зі стратегічними фінансовими цілями. Саме застосування портфельного підходу до планування товарообороту дозволяє обґрунтувати такий його плановий обсяг, що дає змогу реалізувати систему стратегічних фінансових цілей підприємства торгівлі, оскільки передбачає багатокритеріальний підхід до формування товарного портфеля. Запропонований автором підхід ґрунтується на ідеї найбільш ефективного інвестування обмежених фінансових ресурсів у окремі товарні групи, вибір такої їх комбінації, що забезпечить максимізацію економічної доданої цінності, ріст масштабів діяльності, необхідний обсяг надходження коштів від реалізації товарів, прийнятний рівень варіативності цих надходжень. Використання портфельного підходу до планування товарообороту сприяє збалансованому фінансовому розвитку підприємства, а сформований у такий спосіб товарний портфель виступає основою для планування запасів та їх собівартості, вибору постачальників товарів. Розроблення методичних основ зазначеного підходу буде предметом подальшого дослідження автора.

#### Література

- Бланк І. А. Торговий менеджмент / І. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. і доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
- Височин І. В. Управління товарооборотом підприємств роздрібно-торгівлі: монографія / І. В. Височин. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 544 с.
- Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова; за ред. проф. Н. М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
- Марцин В. С. Економіка торгівлі / В. С. Марцин. – К.: Знання, 2006. – 402 с.
- Стасюк Н. В. Організаційно-економічний механізм управління товарооборотом підприємств: дис. ...канд. екон. наук: 08.00.04 / Стасюк Наталія Вікторівна. – Донецьк, 2008. – 225 с.



6. Альбеков А. У. Экономика коммерческого предприятия / А. У. Альбеков, С. А. Согомонян. – Ростов н/Д : Феникс, 2002. – 488 с.
7. Горшкова Е. Г. Системное программирование продаж / Е. Г. Горшкова, О. В. Бухаркова // Управление продажами. – 2006. – № 03(46). – С. 144–149.
8. Валевиц Р. П. Экономика торгового предприятия / Р. П. Валевиц, Г. А. Давыдова. – Мн. : Выssh. shk., 1996. – 367 с.
9. Спиро Р. Л. Управление продажами / Розанн Л. Спиро, У. Дж. Стэнтон, Г. А. Рич. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2007. – 704 с.
10. Markowitz H. M. Portfolio Selection / Harry M. Markowitz // Journal of Finance. – 1952. – No 1. – P. 71–91.
11. Силаков А. В. Выбор структуры товарного портфеля на основе анализа его сбалансированности [Электронный ресурс] / А. В. Силаков, Н. С. Иващенко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 6. – С. 43–49.
12. Сысоева С. В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. – СПб. : Питер, 2008. – 336 с. – (Серия «Розничная торговля»).
13. Калмыков З. Управление ассортиментом. Оборотно-стоимостной анализ / З. Калмыков // Торговое дело. – 2005. – № 7. – С. 40–45.
14. Стерлигова А. Н. Управление запасами широкой номенклатуры: с чего начать? / А. Н. Стерлигова // Логинфо. – 2003. – № 12. – С. 50–55.
15. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Д. В. Арутюнова. – 2010. – Режим доступа : [www.aup.ru/books/m205/13\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m205/13_2.htm)
16. Смольянина А. Методы анализа ассортиментного портфеля организации [Электронный ресурс] / А. Смольянина. – 2013. – Режим доступа : [www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_28/article\\_2963/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963/)
3. Mazaraki, A. A., Ligonenko, L. O., & Ushakova, N. M. (1999). *Trade Company Economics*. Kyiv: Khreshchatyk (in Ukr.).
4. Martsyn, V. S. (2006). *Trade Economy*. Kyiv: Znannia (in Ukr.).
5. Stasiuk, N. V. (2008). *Organizational-economic mechanism of enterprises turnover* (Abstract of PhD diss., Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky). Donetsk, Ukraine (in Ukr.).
6. Albekov, A. U., & Sogomonian, A. U. (2002). *Economics of business*. Rostov-on-Don: Feniks (in Russ.).
7. Gorshkova E. G., & Bukharkova E. G. (2006). System of sales programming. *Upravlenie prodazhami (Sales Management)*, 3(46), 144-149 (in Russ.).
8. Valevich, R. P., & Davydova, G. A. (1996). *Economics of commercial enterprise*. Minsk: Vysshiaia shkola (in Russ.).
9. Spiro, R. L., Stanton, W. J., & Rich, G. A. (2007). *Management of Sales Force*. Moscow: Izd. dom Grebennikova (in Russ.).
10. Markowitz, H. M. (1952). Portfolio Selection. *Journal of Finance*, 1, 71-91.
11. Silakov, A. V., & Ivashchenko, N. S. (2004). Choosing the structure of a commodity portfolio based on an analysis of its balance. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom (Management in Russia and abroad)*, 6, 43-49 (in Russ.).
12. Syssova, S. V., & Buzukova, E. A. (2008). *Category management. The inventory management course in retail*. St. Petersburg: Piter (in Russ.).
13. Kalmykov, Z. (2005). Assortment management. Turnover value analysis. *Torhovoje delo (Trading Business)*, 7, 40-45 (in Russ.).
14. Sterligova A. N. (2003). Inventory management of a wide range: where to start. *Lohinfo (Loginfo)*, 12, 50-55 (in Russ.).
15. Arutiunova, D. V. (2010). *Strategic Management*. Retrieved from [www.aup.ru/books/m205/13\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m205/13_2.htm) (in Russ.).
16. Smolianina, A. (2013). *Methods for organization's product portfolio analysis*. Retrieved from [www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_28/article\\_2963/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963/) (in Russ.).

References

Стаття надійшла до редакції 15.10.2013

1. Blank, I. A. (2004). *Trade management*. Kyiv: Elga Nika-Centr (in Russ.).
2. Vysochyn, I. V. (2012). *Management of retail trade turnover*. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet (in Ukr.).

Received 15.10.2013



**І. Я. Антоненко**  
 доктор економічних наук, професор кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Київський національний торговельно-економічний університет, Україна  
[ira\\_antonenko65@mail.ru](mailto:ira_antonenko65@mail.ru)

УДК 659.15



**Т. П. Дупляк**  
 кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Київський національний торговельно-економічний університет, Україна  
[tetiana\\_dupliak@ukr.net](mailto:tetiana_dupliak@ukr.net)

## ВИСТАВКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Анотація.** У статті розглянуто актуальність та необхідність вивчення виставкової діяльності як важливого інструменту росту економіки. Досліджено стан і проблеми розвитку виставкової діяльності в Україні та проведено аналіз основних чинників, що його стримують. Запропоновано шляхи покращення іміджу виставкової діяльності українських організаторів на світовому ринку.

**Ключові слова:** виставкова діяльність, організатор виставок, виставковий центр, виставкова площа.

**І. Я. Антоненко**

доктор экономических наук, профессор кафедры гостинично-ресторанного и туристического бизнеса, Киевский национальный торгово-экономический университет, Украина

**Т. П. Дупляк**

кандидат экономических наук, доцент кафедры гостинично-ресторанного и туристического бизнеса, Киевский национальный торгово-экономический университет, Украина

**ВИСТАВКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ: СОСТАННЯ, ПРОБЛЕМИ І ПУТИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ**

**Анотація.** В статтю розглянуті актуальність і необхідність вивчення виставочної діяльності як важливого інструменту росту економіки. Ісследовані стан і проблеми розвитку виставочної діяльності в Україні і проведено аналіз основних факторів, котрі його стримують. Предложено шляхи покращення іміджу виставочної діяльності українських організаторів на світовому ринку.

**Ключевые слова:** выставочная деятельность, организатор выставок, выставочный центр, выставочная площадь.

**Iryna Antonenko**

D. Sc. (Econ.), Professor, Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine  
 19 Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

**Tetiana Dupliak**

PhD in Economics, Associate Professor, Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine  
 19 Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

**EXHIBITION ACTIVITY IN UKRAINE: CURRENT STATE, PROBLEMS OF DEVELOPMENT AND WAYS OF THEIR SOLVING**

**Abstract.** The value of exhibitions as one of the sectors of the modern economy is growing. However, the current state of exhibition business in Ukraine is characterized by a list of unsolved problems: imperfection of legal and normative base, competition, general lack of exhibition space etc.