

УДК 339.33(477)

**Богославец Г.М.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства  
Київського національного торговельно-економічного університету***Трубей О.М.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства  
Київського національного торговельно-економічного університету*

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

Стаття присвячена вивченню сучасного стану оптової торгівлі України, дослідженню основних проблем та перспектив розвитку галузі у ринковій системі господарювання. На основі державної статистичної інформації розраховано основні фінансово-економічні показники діяльності підприємств оптової торгівлі. Із залученням матеріалів спеціальних вибіркового досліджень та експертних оцінок узагальнені позитивні та негативні явища функціонування суб'єктів оптової торгівлі на споживчому ринку. Для вирішення зазначеного кола проблем запропоновано комплекс заходів, що базуються на засадах стратегічного менеджменту та концепції інтеграції. Обґрунтовано використання економічних важелів розвитку оптової торгівлі як на рівні державного регулювання, так і на рівні управління окремими підприємствами.

**Ключові слова:** оптова торгівля, товарний ринок, підприємства оптової торгівлі та посередництва в торгівлі, проблеми, економічні важелі розвитку.

### **Богославец Г.Н., Трубей О.Н. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ УКРАИНЫ**

Статья посвящена изучению современного состояния оптовой торговли Украины, исследованию основных проблем и перспектив развития отрасли в рыночной системе хозяйствования. На основе информации государственной статистики рассчитаны основные финансово-экономические показатели деятельности предприятий оптовой торговли. С использованием материалов специальных выборочных исследований и экспертных оценок обобщены позитивные и негативные явления функционирования субъектов оптовой торговли на потребительском рынке. Для решения выявленных проблем предложен комплекс мер, которые базируются на принципах менеджмента и концепции интеграции. Обосновано использование экономических рычагов развития оптовой торговли как на уровне государственного регулирования, так и на уровне управления отдельными предприятиями.

**Ключевые слова:** оптовая торговля, товарный рынок, предприятия оптовой торговли и посредничества в торговле, проблемы, экономические рычаги развития.

### **Bogoslavets G.M., Trubey O.M. PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF WHOLESALE COMPANIES OF UKRAINE**

The article is devoted to the modern state of wholesale trade in Ukraine and to the research of the main problems and prospects of development of this branch in market conditions. Using the data of national statistics, there were calculated main financial and economic indicators of development of the wholesale companies. Using materials of special sampling inquiries and expert estimations, there are generalized the positive and negative aspects of functioning of the subjects of wholesale trade at the consumers' market. In order to solve the discovered problems, there is offered a complex of measures which are based on the principles of strategic management and on the concept of integration. There is explained the use of economic leverages of development of wholesale both at the level of government regulation and at the level of corporate management.

**Keywords:** wholesale, goods market, wholesale enterprises and distributors, problems, economic leverages of development.

**Постановка проблеми.** Оптова торгівля є тією ланкою товарного ринку України, яка має не тільки організувати, але й забезпечувати прискорений рух товарів, впливаючи на виробництво й ефективний міжгалузевий обмін, активізуючи споживання. Деформація і негативні тенденції розвитку сфери внутрішньої торгівлі в умовах глобалізації економічних процесів і появи зовнішніх викликів зумовлює необхідність дослідження проблем і перспектив розвитку оптової торговельної ланки економіки України. До цього ж спонукають наявні і прогресуючі недоліки функціонування оптової торгівлі – спад фізичних обсягів товарообороту, чисельно зростаючий ланцюг посередників в каналах просування товарів, значна частка тінювих та фіктивних структур на оптовому ринку, нераціональний механізм ціноутворення тощо. Протягом 2010-2013 рр. більше третини загальної кількості оптових підприємств були збитковими. Через значний обсяг операційних витрат і низьку результативність оптової торговельної діяльності скорочуються платежі оптових підприємств до бюджету

України, а також знижуються можливості їх інвестиційно-інноваційного розвитку. Переважна більшість вітчизняних підприємств оптової торгівлі – це дрібні фірми з кількома працівниками, що не володіють належною матеріально-технічною базою, частка таких підприємств складає більше 94% загальної кількості [1]. Об'єктивно такі підприємства не в змозі здійснювати повний цикл обслуговування клієнтів і позитивно впливати на функціонування ринку.

Поряд з нерівномірним регіональним розподілом оптових підприємств, 45% яких сконцентровано у чотирьох регіонах (м. Київ, Донецька, Дніпропетровська, Харківська області), продовжуються негативні тенденції скорочення кількості таких підприємств у Запорізькій, Черкаській, Полтавській та ряду інших областей України [1]. Слабким залишається рівень державного регулювання оптової торговельної діяльності, до того ж не підкріплений сучасними науковими методами, системними принципами та інструментами державної стратегії та політики управління розвитком внутрішнього товарного ринку.

Таким чином, враховуючи вищезазначене, можна говорити про актуальність та необхідність дослідження сучасного стану і перспектив підприємств оптової торгівлі для забезпечення сталого розвитку як даної галузі, так і економіки країни в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Базові теоретико-методологічні засади та сучасні аспекти діяльності суб'єктів оптової торгівлі України мають відображення у дослідженнях багатьох вітчизняних науковців. Так, науковою школою Львівської комерційної академії – В.В. Апопій, І.М. Копич, О.Г. Біла [2] – розроблено систему регулювання внутрішнього ринку України і оптової торгівлі зокрема. Подібні наукові доробки належать і В.Д. Лагутіну [3]. В той же час Н.О. Голошубова та В.М. Торопков [4] особливу увагу приділяють організаційно-економічним аспектам діяльності підприємств оптової торгівлі та визначенню пріоритетних засад державного регулювання оптової торгівлі. Концептуальні засади розробки методичного інструментарію оцінки ефективності функціонування та обґрунтування стратегії розвитку оптової торгівлі споживчої кооперації запропоновані М. П. Балабаном [5]. Ю.Ю. Юрченко досліджує сутнісну конкретизацію місця оптової торгівлі в системі товароруку та концептуальні напрямки розвитку оптової торгівлі [6].

Однак недостатньо розробленими залишаються на сьогодні питання, пов'язані з подоланням збитковості та незадовільного фінансового стану суб'єктів оптової торговельної діяльності, використанням сучасних економічних інструментів щодо забезпечення їх подальшого функціонування і розвитку.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає у визначенні сучасних економічних аспектів діяльності підприємств оптової торгівлі, узагальненні основних проблем, що супроводжують їх функціонування та розвиток на товарному ринку України та формуванні пропозицій щодо їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** Функціонування суб'єктів оптової торгівлі в економіці нашої країни здійснюється в умовах ринкових товарно-грошових відносин, що обумовлені дією об'єктивних економічних законів: конкуренції, вартості, зростання потреб, єдності товарного і грошового обігу, відповідності попиту і пропозицій.

Правове регулювання умов діяльності забезпечується державою з урахуванням специфіки сфери господарювання та видів господарських операцій. На сьогодні законодавчо регламентовані організаційно-правові форми суб'єктів оптової торгівлі, процедура їх державної реєстрації, ліцензування для конкретних видів діяльності, обов'язковість сертифікації товарів та послуг, захист інтересів на ринку. Тобто держава певною мірою створює необхідні організаційно-економічні та правові засади функціонування суб'єктів оптової торговельної діяльності. Однак з метою виявлення відповідності їх діяльності функ-

ціям, які покладені на оптову торгівлю ринковим господарством та визначення напрямів регулювання даної сфери торгівлі, варто з'ясувати та узагальнити основні проблеми, що супроводжують розвиток суб'єктів оптової торговельної діяльності в сучасних економічних умовах.

Аналіз основних показників розвитку оптової торгівлі України дозволяє констатувати наступні факти. У структурі загальної кількості суб'єктів оптової торговельної діяльності переважають дрібні оптові посередники. Значна частина яких здійснює посередницьку діяльність без набуття статусу юридичної особи. За даними на 01.01.2013 р., частка таких суб'єктів склала 37,5,8% від загальної кількості. На долю малих підприємств на цю дату припадало 95,5%, середніх і великих – 4,4 та 0,3% відповідно [7, с. 445].

За організаційно-правовою формою господарювання переважають товариства з обмеженою відповідальністю, частка яких становить близько 60% загальної кількості оптових підприємств; частка акціонерних товариств склала – 7%; приватних підприємств – 30,5%. Формування конкурентного середовища на оптовому ринку сприяло зростанню кількості оптових посередників. Цей процес тривав до 2010 р., коли кількість підприємств досягла свого найбільшого значення – 78 368 одиниць. Однак на початок 2012 р. за видом економічної діяльності оптова торгівля і посередництво в торгівлі – було зареєстровано вже 64 345 підприємств, що на 17,9% менше показника попереднього року.

Середня ланковість продажу становила 5-6 організованих ланок [2, с. 10]. За розрахунковими даними Державної служби статистики України, продовольчі товари проходять від 1,5 до 4,3 ланки перепродажу, парфуми та косметичні товари – до 4-х ланок, взуття – 5-6 ланок.

Показники ресурсовіддачі, на жаль, демонструють зниження рівня результативності діяльності підприємств оптової торгівлі (табл. 1).

Наведені дані свідчать про те, що незважаючи на загальне збільшення обсягів використання активів та трудових ресурсів на підприємствах оптової торгівлі, спостерігається зниження показників ефективності використання та інтенсивності їх віддачі. Це в найбільшій мірі стосується оборотних активів та трудових ресурсів, ресурсовіддача яких у 2012 р. у порівнянні з 2009 р. зменшилася відповідно на 7,4% та 26,3%.

Товарні запаси підприємств оптової торгівлі характеризуються позитивною динамікою (табл. 2).

Усі види товарних запасів мають чітку тенденцію до зростання, що обумовлено передусім прямою залежністю між обсягами оптового продажу товарів та їх запасами на підприємствах оптової торгівлі. Однак для оцінки забезпеченості оптового товарообороту та визначення якісних параметрів формування товарних запасів більш інформативними є відносні

Таблиця 1

Ресурсовіддача діяльності підприємств оптової торгівлі України у 2009-2012 рр., млн. грн.

Рік	Обсяги реалізованої продукції	Вид ресурсів			Ресурсовіддача		
		Необоротні активи (сер. обсяг)	Оборотні активи (сер. обсяг)	Фонд оплати праці	Необоротні активи	Оборотні активи	Фонд оплати праці
2009	945310,2	113670,0	501426,0	12869,3	8,98	1,89	73,45
2010	1094626,7	119989,8	559270,8	14920,6	9,12	1,96	73,36
2011	1218966,3	126207,2	652929,2	19038,3	9,66	1,87	64,03
2012	1219047,1	117904,2	696006,0	22522,2	10,34	1,75	54,13

Розроблено авторами за даними [7; 8].

показники, що характеризують рівень управління цими ресурсами на підприємствах оптової торгівлі (табл. 3).

Таким чином, незважаючи на загальну тенденцію щодо зростання обсягу товарних запасів, можна спостерігати щорічне зниження якісних показників управління ними.

Так, по усій сукупності підприємств за три роки період обертання товарних запасів збільшився майже на 7 днів, а коефіцієнт обертання зменшився на 3 пункти. Негативні зміни відбулися щодо ефективності управління запасами продовольчих і непродовольчих товарів. Стосовно останніх, такі зміни найбільш відчутні.

Рентабельність діяльності суб'єктів оптової торгівлі до 2012 р. характеризується позитивними змінами, однак за підсумками 2012 р. цей показник суттєво зменшився і становив 1,4% проти 4,1% у 2011р. Частка підприємств, що фінансовим результатом діяльності у 2012 р. мала прибуток, становила – 63,2%, що в цілому відповідає загальним тенденціям розвитку торгівлі, як галузі економіки.

Проте серйозною проблемою господарювання суб'єктів оптової торгівлі є зростання обсягів наданих товарних кредитів, що свідчить про зниження їх ділової активності. Достатньо підкреслити, що дебіторська заборгованість сягає в середньому три чверті оборотних активів підприємств оптової торгівлі.

Кількість найманих працівників у сфері оптової торгівлі протягом останніх років має тенденцію до скорочення. Так, у 2007 р. цей показник становив 721, 2 тис. осіб, а у 2012 р. – 586,3 тис. осіб. У середньому на одне підприємство припадає лише 9-10 працівників.

Складська площа також має тенденцію до зменшення. Так, середній темп скорочення загальної складської площі протягом останніх років становить 8,4%. Цей показник у 2012 р. зменшився відносно докризового, 2007 р., на 8100,5 тис. м<sup>2</sup>, або на 42,8%, а площа закритих складів – на 6166,3 тис. м<sup>2</sup> або на 43,3%. Площа, що в середньому припадає на одне підприємство, протягом останніх років, суттєво зменшувалася і склала у 2012 р. лише 195,7 м<sup>2</sup>, у тому числі закритих складів – 145,8 м<sup>2</sup>. Рівень забез-

печеності складськими площами підприємств оптової торгівлі в Україні суттєво нижчий у порівнянні з іншими країнами, що стає перешкодою в обслуговуванні як вітчизняних товаровиробників, так і оптових покупців.

Як відомо, виробничі підприємства зацікавлені у стрімкому та масштабному проникненні на ринок (територіальне охоплення, присутність ключового товарного асортименту та оперативна зміна асортиментної матриці, завоювання простору на полицях магазинів), а також у ефективному управлінні простроченою дебіторською заборгованістю. В той же час роздрібна торгівля вимагає раціональної, малоланкової системи товарозабезпечення в рамках значного переліку асортиментних позицій, яка здатна запропонувати оптимальний портфель додаткових послуг (зберігання та транспортування товарів, кредитування закупівельних операцій, рекламно-інформаційна та маркетингова підтримка, тощо). У зв'язку з цим основна задача оптового торговельного посередника полягає у балансуванні на межі потреб виробництва і торгівлі, з метою найбільш ефективного суміщення економічних інтересів суб'єктів, що працюють у цих галузях.

Тому з метою оцінки діяльності оптових торговельних посередників було проведено дослідження щодо рівня задоволення виробничих підприємств та підприємств роздрібною торгівлі співпрацею з оптовиками. Це дозволило окреслити негативні тенденції діяльності з точки зору споживачів їх послуг [11].

Так, найбільш негативними аспектами практики співпраці виробничих підприємств з оптовими торговельними підприємствами, які певним чином визначають міру невідповідності їх послуг потребам виробничих підприємств щодо збуту продукції, виявилися: порушення фінансових зобов'язань оптовиками, їх низька ділова активність щодо розширення частки ринку збуту та недостатній рівень виконання ними договірних зобов'язань. Основними причинами відмови виробників споживчих товарів від використання послуг оптових торговельних посередників найбільш часто є наявність фінансових можливостей для створення власної збутової мережі та економічна недоцільність такої співпраці. Це підтверджує тезу, що основною передумовою побудови ділових зв'язків

Таблиця 2

Товарні запаси підприємств оптової торгівлі на початок 2010-2013 рр., млн. грн.

Запаси товарів	2010		2011		2012		2013	
	Обсяг, млн. грн.	у % до підсумку	Обсяг, млн. грн.	у % до підсумку	Обсяг, млн. грн.	у % до підсумку	Обсяг, млн. грн.	у % до підсумку
<b>Всі товари, в т.ч.:</b>	73080,8	100	83944,7	100	109240,6	100	112148,2	100
продовольчі товари	17843,2	24,4	20647,8	24,6	21507,8	19,7	25555,2	22,8
непродовольчі товари	55237,6	75,6	63296,9	75,4	87732,8	80,3	86593,0	77,2

Джерело: [1; 9]

Таблиця 3

Стан товарних запасів на підприємствах оптової торгівлі у 2010-2012 рр.

Запаси товарів	2010		2011		2012	
	Період обертання, дн.	Коефіцієнт обертання	Період обертання, дн.	Коефіцієнт обертання	Період обертання, дн.	Коефіцієнт обертання
<b>Всі товари, в т.ч.:</b>	25,8	14,0	28,5	12,6	32,7	11,0
продовольчі товари	35,7	10,1	39,0	9,2	39,4	9,1
непродовольчі товари	23,4	15,4	29,8	12,1	35,7	10,1

Розроблено авторами за даними [1, 9]

виробничих підприємств з оптовими посередницькими структурами, виступає економічна доцільність такої співробітництва.

Для торговельних підприємств доцільність співпраці з оптовиками визначається передусім економією витрат на організацію товарного забезпечення їх товарообороту. Тому основною причиною самостійної організації закупівельної діяльності роздрібними торговельними підприємствами є економічна недоцільність співпраці з оптовиками через високі цінові параметри, відсутність або недосконалість комплексу логістичних послуг та негативний досвід роботи з посередниками. Таким чином, виявлення прагнень і бажань торговельних підприємств щодо організації процесу закупівельно-постачальницьких операцій створює можливість для оптових посередницьких структур здійснити корегування своєї діяльності на споживчому ринку та визначити пріоритетні напрями розвитку.

Узагальнюючи проблеми функціонування оптових торговельних підприємств, слід підкреслити, що їх розвиток стримується:

- відсутністю чіткої стратегії функціонування на ринку;
- недостатністю фінансових ресурсів;
- неприйнятною системою кредитування продажу;
- обмеженістю складських приміщень та складської обробки товарів;
- низькою спеціалізацією (за товарним асортиментом, функціональним спрямуванням, за набором послуг);
- недостатнім рівнем відповідності послуг оптових торговельних посередників вимогам основних клієнтів;
- недостатнім рівнем інформаційного забезпечення клієнтів ринку;
- слабкою участю у формуванні іміджу вітчизняних товаровиробників на ринку.

Необхідність застосування стратегічного методу управління на оптових торговельних підприємствах продиктована сучасними реаліями розвитку вітчизняного товарного ринку, що пов'язані передусім із загальною кризою економіки та підвищенням вимог товаровиробників і роздрібних торговців до кількості, якості та структури закупівельно-збутових послуг. Використання інструментів стратегічного управління дає змогу об'єктивно визначити позицію оптового торговельного посередника на товарному ринку, створює засади для здійснення адаптивних або докорінних змін у його діяльності, дає змогу окреслити пріоритетні, стратегічні цілі подальшого розвитку та забезпечити відповідний рівень його конкурентоспроможності.

Удосконалення управління оптовими торговельними підприємствами на засадах стратегічного менеджменту, на нашу думку, має привести до:

- створення нових форматів діяльності оптових торговельних підприємств, що здатні пропонувати найбільш повний спектр основних та додаткових послуг;
- формування нових умов співпраці оптових торговців з товаровиробниками та роздрібними торговельними підприємствами;
- посилення інтеграційних процесів на ринку оптових торговельних послуг, тобто утворення об'єднаних торговельних посередників, здатних найбільш повно та ефективно задовольняти інтереси клієнтів;
- фінансового оздоровлення та підвищення ефективності діяльності суб'єктів оптового торговельного бізнесу.

Нагальними кроками для подолання чинників, що стримують розвиток суб'єктів оптової торгівлі, має стати паритетне інвестування об'єктів оптової торгівлі державою і приватним бізнесом, насамперед, для створення ефективної логістичної системи, впровадження сучасних складських технологій. Інтенсивне впровадження принципів логістики дозволить налагодити систему товаропостачання, пакування, зберігання, транспортування і продажу. Це сприятиме трансформації багатоступеневої і багатоланкової оптової торгівлі у ефективну систему постачання та сервісного обслуговування клієнтів.

Також визначальне значення для розвитку вітчизняної оптової торгівлі має зниження податкового тиску з боку держави. Такі заходи стимулювання та мотивації діяльності варто застосовувати для оптових підприємств, що використовують сучасні технології, прогресивні форми та методи обслуговування, здійснюють просування товарів вітчизняних товаровиробників, загалом здійснюють інноваційну та інвестиційну діяльність.

Проблеми розвитку суб'єктів оптової торгівлі значною мірою обумовлені відсутністю системи державного регулювання оптової сфери, низьким рівнем фінансування державних програм з формування товарних ресурсів та впливу на стабільність цін на споживчому ринку України. Розвиток оптової торгівлі, як засвідчує світовий досвід, є неминучим наслідком і в той же час одним з основних показників зрілості ринку. Ускладнення торговельного бізнесу, поліпшення якості оптових послуг має призвести до скорочення непрофільних видів діяльності, які перейдуть до посередників. Поступово прямі зв'язки будуть витіснитися розвитком прошарку посередницьких підприємств оптової торгівлі, які мають взяти на себе роль сполучної ланки між виробником кінцевої продукції і роздрібним торговцем.

Крім того, дуже важливою є проблема слабкої розвиненості оптової торгівлі у сільській місцевості, що призводить до звуження асортименту товарної пропозиції, перекосів у структурі витрат торговельних підприємств і як наслідок відволікання значних коштів і зниження якості обслуговування покупців.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження дозволили виявити суттєві проблеми функціонування підприємств оптової торгівлі на товарному ринку України, що обумовлені як об'єктивним впливом зовнішніх чинників на їх розвиток, так і суб'єктивними факторами недосконалого менеджменту на окремих підприємствах. З огляду на те, що оптові торгівлі належить виняткова роль у прискоренні обороту товарів на внутрішньому ринку, і як наслідок, у підвищенні ефективності функціонування економіки в цілому, актуальність подальших досліджень цієї сфери тільки зростає. Напрямок таких досліджень мають стосуватися як розробки засад загальнодержавного і регіонального регулювання сфери оптової торгівлі, так і особливостей фінансово-економічної діяльності окремих її суб'єктів. Лише комплексний підхід до вирішення окреслених проблем дозволить досягти найкращих результатів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Оптова і біржова торгівля України : стат. зб. – К. : Державна служба статистики України, 2012. – 97 с.
2. Система регулювання внутрішньої торгівлі України : монографія / [В.В. Апопій, І.М. Копич, О.Г. Біла та ін.]; за ред. В.В. Апопій та І.М. Копича. – К. : Академвидав, 2012. – 424 с.

3. Лагутін В.Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання : монографія / В.Д. Лагутін. – К. : Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2008. – 327 с.
4. Голошубова Н.А. Опт XXI века. Концепция развития оптовой торговли / Н.А. Голошубова, В.М. Торопков, И.С. Луценко // Торговое дело. – 2006. – № 6. – С. 4–11.
5. Балабан М.П. Оптова торгівля в ринковому середовищі: ефективність функціонування та стратегія розвитку : монографія / М.П. Балабан. – Полтава : РВЦ ПУСКУ – 2005. – 153 с.
6. Юрченко Ю.Ю. Сутнісна конкретизація місця оптової торгівлі в системі товароруху / Ю.Ю. Юрченко // Вісник Донецького нац. ун-у економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського. – 2009. – № 3 – С. 195-202. – (Серія «Економічні науки»).
7. Діяльність суб'єктів господарювання. 2012 р. : статист. зб. – К. : Держкомстат України, 2013. – 841 с.
8. Діяльність суб'єктів господарювання. 2009 р. : статист. зб. – К. : Держкомстат України, 2010. – 448 с.
9. Продаж і запаси товарів (продукції) в оптовій торгівлі за 2012 р. : стат. зб. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 30 с.
10. Трубей О.М. Торговельне посередництво на ринку споживчих товарів України : дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О.М. Трубей. – К., 2012. – 241 с.

УДК 338.242.2:338.26

**Божидай І.І.**

*аспірант кафедри економіки*

*Харківського національного університету будівництва та архітектури*

### КЛАСИФІКАЦІЙНА СИСТЕМА СТРАТЕГІЙ

У статті представлено критичний огляд фахової наукової літератури щодо класифікацій стратегій, відображено їх переваги та недоліки, виявлено основні тенденції. Сформувано та обґрунтовано систему пріоритетних ознак для подальшого формування узагальненої класифікаційної системи. Представлена конструкція побудована у відповідності до ієрархічності, акцент зроблений на взаємозв'язках визначальних категорій конкурентної стратегії.

**Ключові слова:** стратегія, класифікація, пріоритетність, стратегічне управління, конкурентна перевага, конкурентна позиція.

#### **Божидай И.И. КЛАССИФИКАЦИОННАЯ СИСТЕМА СТРАТЕГИЙ**

В статье представлен критический обзор профессиональной научной литературы по классификации стратегий, отражены их преимущества и недостатки, выявлены основные тенденции. Сформулирована и обоснована система приоритетных признаков для дальнейшего формирования обобщенной классификационной системы. Представленная конструкция построена в соответствии с иерархичностью, акцент сделан на взаимосвязях определяющих категорий конкурентной стратегии.

**Ключевые слова:** стратегия, классификация, приоритетность, стратегическое управление, конкурентное преимущество, конкурентная позиция.

#### **Bozhiday I.I. CLASSIFICATION SYSTEM OF THE STRATEGIES**

This paper presents a critical review of the scientific literature on professional classification strategies, are reflected their advantages and disadvantages, the main tendencies. Formulated and substantiated the system of the priorities the signs for further formation of the general classification system. The presented design is built according to the hierarchy; the focus is on the relationship the defining categories of the competitive strategy.

**Keywords:** strategy, classification, priority, strategic management, competitive advantage, competitive position.

**Постановка проблеми.** У теорії стратегічного менеджменту досліджується та використовується на практиці велика кількість різних стратегій. Практично безмежна величина можливих стратегічних цілей та багатоваріантність умов та засобів їх досягнення, відсутність чітких класифікаційних ознак та різне їх трактування науковцями ускладнює вибір базової стратегії для підприємства. Навіть якщо стратегія було обрана вірно, чітко сформульована та детально описана, вона потребує постійного контролю на кожному її етапі та оперативних дій у разі змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі підприємства, що дозволить використати наявні можливості та уникнути або мінімізувати загрози. В рамках даного питання виникає необхідність удосконалення існуючих стратегій, їх модифікація, видозміна та відповідність реальному стану речей. Тому розробка нових стратегічних рішень і альтернатив – процес безперервний і є обов'язковою умовою для ефективного функціонування підприємств.

З розвитком стратегічного управління існуючі класифікації стратегій постійно зазнають змін, саме тому досі не існує єдиної загальноприйнятої системи класифікації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед провідних вітчизняних науковців, що зробили зна-

чний внесок у розвиток стратегічного управління підприємством, слід відмітити В.В. Пастухову [1], О.І. Ковтуна [2], О.М. Тридід [3], І.А. Дмитрієва [4], В.Д. Немцова, Л.Є. Довгань [5], А.П. Наливайко [6]. Запропоновані класифікації стратегій, з урахуванням специфіки національного ринку, є дуже розгалуженими або, навпаки, наведені лише ключові ознаки, що дозволяє стверджувати про доцільність їх поєднання ті відображення взаємозв'язків.

**Постановка завдання.** На основі викладеного сформулюємо завдання дослідження, яке полягає у побудові узагальненої класифікаційної системи стратегій, що обґрунтована пріоритетними ознаками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як зазначає В.В. Пастухова, досить поширеною у класифікації стратегій є ознака «рівень прийняття рішень». Але відсутня єдність поглядів вчених на виділені типи стратегій, що обумовлює різне тлумачення їх суті і змісту.

Прихильники іншого підходу до класифікацій стратегій підприємств, ґрунтуючись на багатоаспектності стратегій, без використання будь-яких класифікаційних ознак, подають перелік певних стратегій підприємств. Такий підхід не завжди забезпечує чіткість і взаємопов'язаність системи використовуваних стратегій.