
II. ЕКОНОМІКА, ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 658.86

ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Г. Г. ЛИСАК

(Харківський державний університет харчування та торгівлі)

Анотація. Мета статті – обґрунтувати послідовність прийняття управлінських рішень у сфері комерційної діяльності на підприємстві оптової торгівлі. Розроблено методичний інструментарій для моніторингу за результатами операцій із закупівлі та продажу, ранжування проблем комерційної діяльності, оцінки заходів за пріоритетністю реалізації. Для підприємств оптової торгівлі обґрунтована модель прийняття рішень у сфері комерційної діяльності, яка базується на засадах комплексної концепції управлінських рішень і реалізується з використанням показників якості та поточного фінансування комерційної діяльності.

Ключові слова: підприємство оптової торгівлі, комерційна діяльність, управлінське рішення, моніторинг, порівняльний аналіз, ABC-аналіз.

Операції закупівлі та продажу є основними для оптового торговельного підприємства, а успішність їх реалізації зумовлює результати операційної діяльності, структуру поточних активів і склад джерел їх покриття, рівень платоспроможності господарюючого суб'єкта, співвідношення грошових потоків тощо. За результатами досліджень існуючих розробок із питань управління комерційною діяльністю на торговельному підприємстві визначено, що напрацювання дослідників щодо впорядкування заходів із розвитку комерційної діяльності на торговельному підприємстві загалом і оптовому зокрема не відрізняються комплексністю та мають фрагментарний характер.

Підвищення ефективності комерційної діяльності автори пов'язують із удосконаленням управління дебіторською та кредиторською заборгованостями [1], що є специфічним саме для підприємств оптової торгівлі, зростанням маркетингової активності торговельного підприємства [2–5], формуванням клієнтської політики за даними диференційованого обліку витрат [2–4, 7] та ін.

Метою статті є проведення аналізу існуючих методичних рекомендацій і виклад авторських розробок щодо обґрунтування управлінських рішень у сфері комерційної діяльності на підприємстві оптової торгівлі.

Із використанням результатів дослідження існуючих підходів до забезпечення ефективності комерційної діяльності розроблено послідовність прийняття управлінських рішень з удосконалення комерційної діяльності на торговельному підприємстві. Розроблена мо-

дель ґрунтується на засадах комплексної концепції управлінських рішень і реалізується з використанням показників якості та поточного фінансування комерційної діяльності на оптовому торговельному підприємстві (рис. 1).

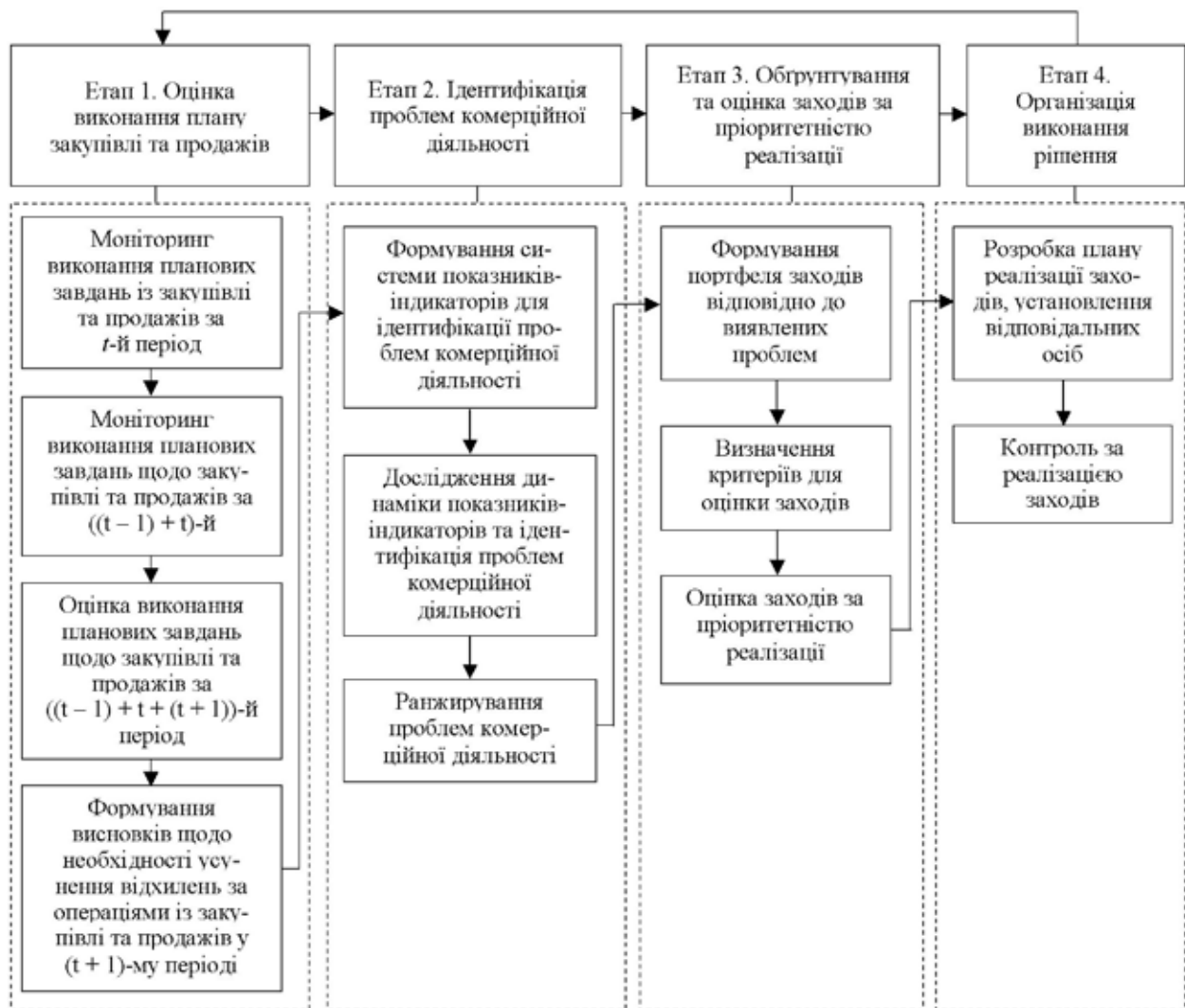


Рис. 1. Послідовність прийняття рішення щодо комерційної діяльності на торговельному підприємстві

Узагальнивши існуючі розробки, як основні етапи прийняття управлінських рішень щодо комерційної діяльності на рівні оптового торговельного підприємства, визначимо такі: оцінка виконання плану закупівлі та продажів; ідентифікації проблем комерційної діяльності; обґрунтування та оцінка заходів за пріоритетністю реалізації; організація виконання рішення. Для кожного з етапів розроблено методичні рекомендації з його реалізації.

1. Оцінка виконання плану закупівлі та продажів. Метою розрахунків, що здійснюються на цьому етапі, є визначення розміру відхилень фактичних результатів комерційної діяльності від планових показників. Для цього рекомендовано порівняти фактичні та планові значення за показниками закупівлі та продажів оптового торговельного підприємства за звітний період t , а також із урахуванням інформації за попередній $t - 1$ період. Також

на цьому етапі доцільно спрогнозувати результати комерційної діяльності в разі виконання (невиконання) планових завдань наступного ($t + 1$) періоду. До складу основних показників комерційної діяльності оптового торговельного підприємства рекомендовано включити ті, що відображають виконання бюджетів продажів і закупівлі (за обсягом і рівнем оплати). Під час розрахунків доцільно дотримуватися методу коефіцієнтів і визначати показники виконання плану закупівлі та продажів (за обсягом і рівнем оплати) за періодами часу.

2. Ідентифікації проблем комерційної діяльності. Розрахунки, що здійснюються на

цьому етапі, спрямовані на виявлення проблем комерційної діяльності торговельного підприємства. Для цього рекомендовано використовувати показники-індикатори якості та поточного фінансування комерційної діяльності (табл. 1).

У ході оцінювання динаміки показників-індикаторів можливо визначити проблеми за окремим напрямом комерційної діяльності на підприємстві. Під час розрахунків рекомендовано дотримуватися бального методу. Порядок розрахунку та умови для оцінювання динаміки показників-індикаторів наведено в табл. 2.

Таблиця 1

Система показників для ідентифікації проблем комерційної діяльності на оптовому торговельному підприємстві

Напрямок	Показник
Організаційно-економічні аспекти комерційної діяльності	Чистий дохід Валовий прибуток Фінансовий результат від продажів Рентабельність продажів Рентабельність оборотних активів Запас міцності
Фінансові аспекти комерційної діяльності	Оборотність товарних запасів, обороти Оборотність дебіторської заборгованості, обороти Оборотність кредиторської заборгованості, обороти

Таблиця 2

Розрахунок і умови оцінювання динаміки показників-індикаторів для ідентифікації проблем комерційної діяльності на торговельному підприємстві

Показник	Значення показника		Коефіцієнт співвідношення, $K_{ф/ц}$	Кількісна оцінка відповідності фактичного значення показника цільовому, коефіцієнт		
				за даними за місяць		
	цільове	фактичне		$K_{ф/ц} > 1,0$	$0,85 < K_{ф/ц} < 1,0$	$K_{ф/ц} < 0,85$
				за даними за квартал		
				$K_{ф/ц} > 1,0$	$0,90 < K_{ф/ц} < 1,0$	$K_{ф/ц} < 0,90$
				Лінгвістична оцінка відповідності фактичного значення показника цільовому значенню показника		
				висока	середня	низька
				Балова оцінка відповідності фактичного значення показника цільовому, бали		
				$B1 = 3,0$	$B2 = 2,0$	$B3 = 1,0$
П1	$P1_{ц}$	$P1_{ф}$	$K1_{ф/ц} = P1_{ф}/P1_{ц}$	B1	B2	B3
...
Пn	$Pn_{ц}$	$Pn_{ф}$	$Kn_{ф/ц} = Pn_{ф}/Pn_{ц}$	Bn1	Bn2	Bn3

Примітки: $P_{ц}$, $P_{ф}$ – цільове (фактичне) значення показника; $K_{ф/ц}$ – коефіцієнт співвідношення фактичного та цільового значень показника; n – кількість показників.

Шкала оцінювання динаміки показника-індикатора сформована з огляду на співвідношення його фактичного та цільового значень, умови для балової оцінки – з урахуванням критеріїв критичних відхилень. Результати оцінювання є підґрунтям для виявлення проблем комерційної діяльності. Зокрема високий рівень відповідності фактичного

та цільового значень свідчатиме про низький рівень проблем у цьому напрямі, а низький, навпаки, – про високий рівень проблемності комерційної діяльності, середній, відповідно, – про середній. Оцінку проблем комерційної діяльності за результатами розрахунку показників-індикаторів наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Шкала лінгвістичної та бальної оцінки проблем комерційної діяльності на торговельному підприємстві

Лінгвістична оцінка		Бальна оцінка (бали)	
відповідності фактичного значення показника цільовому	проблеми за напрямом	відповідності фактичного значення показника цільовому	проблеми за напрямом
Висока	Низька	3	1
Середня	Середня	2	2
Низька	Висока	1	3

Наступним кроком у загальному процесі ідентифікації проблем комерційної діяльності на торговельному підприємстві є їх ранжирування та виявлення причин виникнення. Групування проблем рекомендовано провести з використанням АВС-аналізу.

Це дозволить ранжувати проблеми комерційної діяльності за рівнем їх значущості на найбільш важливі (група А), проблеми, що у загальному їх переліку становлять не більше 20,0–25,0 % (група В) і найменш значущі (група С).

3. Обґрунтування та оцінювання заходів за пріоритетністю реалізації. Питання щодо обґрунтування та вибору заходів, спрямованих на покращення комерційної діяльності, належать до малоструктурованих і неструктурованих проблем, що зумовлює доцільність використання експертних методів. У свою чергу, значна кількість, різноспрямованість та альтернативний характер заходів, які можуть бути реалізовані на підприємстві, створює передумови для застосування методу аналізу ієрархії (АНР) [6]. Використання цього методу дозволить упорядкувати заходи з цільовим спрямуванням оптимізації комерційної діяльності на торговельному підприємстві з урахуванням критеріїв підприємства та їх значущості.

Під час обґрунтування портфеля заходів щодо комерційної діяльності на торговельно-

му підприємстві з використанням методу аналізу ієрархій послідовність розрахунків не змінюється та містить такі основні етапи, як визначення проблеми, побудова ієрархії «мета – критерії – альтернативи»; визначення пріоритетів критеріїв; визначення пріоритетів альтернатив із урахуванням критеріїв; синтез і аналіз глобальних пріоритетів альтернатив відносно встановленої мети. Водночас, ґрунтуючись на результатах дослідження суті й основних класифікаційних ознак комерційної діяльності, під час формування складу заходів для її покращення запропоновано дотримуватися процесного підходу та формувати перелік альтернатив за такими групами, як заходи, спрямовані на покращення основних, забезпечувальних та управлінських бізнес-процесів (рис. 2).

З метою формування портфеля заходів з удосконалення комерційної діяльності на торговельному підприємстві обґрунтовано три групи критеріїв, а саме критерії відповідності позитивним змінам показників-індикаторів, що є початковою умовою обґрунтування альтернатив, а також відповідності стратегічним орієнтирам підприємства та внутрішнім можливостям реалізації цих заходів, що відображають основні фактори успішної реалізації розроблених заходів.

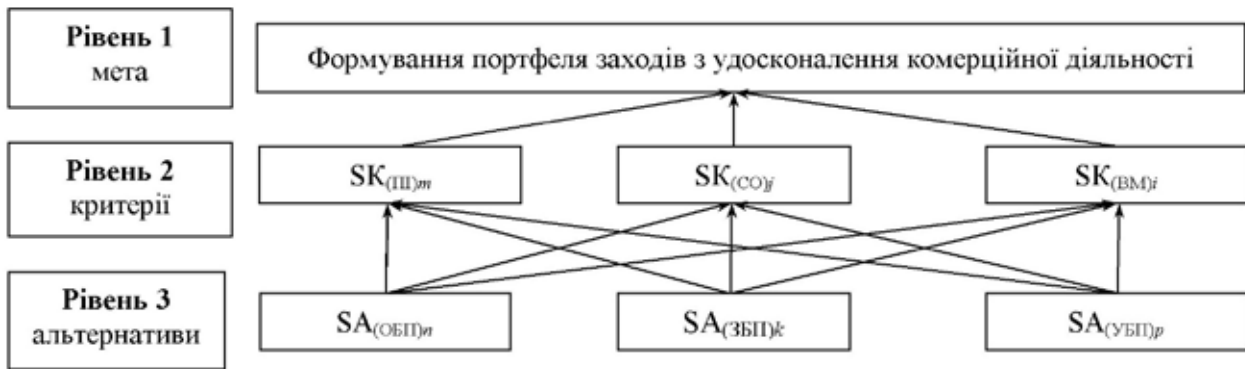


Рис. 2. Ієрархічна модель формування портфеля заходів

з удосконалення комерційної діяльності на торговельному підприємстві:
 $SK_{(П)м}$ – сукупність критеріїв відповідності позитивним змінам показників-індикаторів;
 $SK_{(CO)j}$ – сукупність критеріїв відповідності стратегічним орієнтирам; $SK_{(BM)i}$ – сукупність критеріїв відповідності внутрішнім можливостям; $SA_{(OБП)и}$ – сукупність альтернатив у межах удосконалення основного бізнес-процесу; $SA_{(ЗБП)к}$ – сукупність альтернатив у межах удосконалення забезпечувального бізнес-процесу; $SA_{(УБП)р}$ – сукупність альтернатив у межах удосконалення управлінського бізнес-процесу; m, j, i – порядковий номер критерію у межах сукупності; n, k, p – порядковий номер альтернативи в межах сукупності;
 $m(j; i; n; k; p) \in [1; \infty[$.

4. Організація виконання рішення. Реалізація цього етапу залежить від портфеля розроблених заходів і організаційної структури управління на підприємстві. Суть цього етапу відображають дії з визначення виконавців, доведення до їх відома завдань і термінів виконання. Оскільки портфель заходів є реакцією торговельного підприємства на проблеми у сфері комерційної діяльності, то існує об'єктивна необхідність моніторингу та оцінювання наслідків їх реалізації, що також входить до переліку функцій, які реалізуються на етапі організації виконання рішення.

Підсумовуючи викладене вище, відзначимо практичну спрямованість розробленого методичного інструментарію, використання якого дозволить визначити заходи, направлені на підтримку та розвиток комерційної діяльності на оптовому торговельному підприємстві.

ЛІТЕРАТУРА

1. Власова Н. О. Управління дебіторською та кредиторською заборгованостями в підприємствах оптової торгівлі : монографія / Н. О. Власова, Л. Л. Носач. – Харків : ХДУХТ, 2011. – 229 с.

Vlasova N. O. Upravlinnia debitorskoiu ta kredytorskoiu zaborhovanostiamy v pidpryemstvakh optovoi torhivli : monohrafiia / N. O. Vlasova, L. L. Nosach. – Kharkiv : KhDUKht, 2011. – 229 s.

2. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія / А. М. Виноградська. – Київ : ЦНІ, 2004. – 807 с.

Vynohradska A. M. Komertsiiine pidpryemnytstvo: suchasnyi stan, stratehii rozvytku : monohrafiia / A. M. Vynohradska. – Kyiv : TsNL, 2004. – 807 s.

3. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. – Київ : Алерта, 2012. – 272 с.

Dlihach A. O. Stratehichne marketynhove upravlinnia : monohrafiia / A. O. Dlihach. – Kyiv : Alerta, 2012. – 272 s.

4. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 816 с.

Kotler F. Marketing-menedzhment / F. Kotler, K. L. Keller. – 12-e izd. – Sankt-Peterburg : Piter, 2006. – 816 s.

5. Марченко И. С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью организаций / И. С. Марченко // Вестник МГТУ. – 2010. – Т. 13. – № 1. – С. 27–30.
- Marchenko I. S. Sistemnyy podkhod k upravleniyu kommercheskoy deyatelnostyu organizatsiy / I. S. Marchenko // Vestnik MG TU. – 2010. – Т. 13. – № 1. – С. 27–30.
6. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий : [пер. с англ.] / Т. Саати. – Москва : Радио и связь, 1993. – 278 с.
- Saati T. Prinyatiye resheniy. Metod analiza iyerarkhiy : [per. s angl.] / T. Saati. – Moskva : Radio i svyaz, 1993. – 278 s.
7. Формування ефективної системи обслуговування споживачів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі : монографія / Н. О. Власова, О. А. Круглова, О. С. Шуміло. – Харків : АдваАтм, 2011. – 132 с.
- Formuvannya efektyvnoi systemy obsluhovuvannya spo-zhyvachiv na pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli : monohrafiia / N. O. Vlasova, O. A. Kruhlova, O. S. Shumilo. – Kharkiv : AdvaAtm, 2011. – 132 s.

Г. Г. Лысак (Харьковский государственный университет питания и торговли). **Обоснование управленческих решений в сфере коммерческой деятельности на предприятии оптовой торговли.**

Аннотация. Цель статьи – обосновать последовательность принятия управленческих решений в сфере коммерческой деятельности на предприятии оптовой торговли. Разработан методический инструментарий для мониторинга результатов операций о закупке и продаже, ранжирования проблем коммерческой деятельности, оценки мероприятий по приоритетности реализации. Для предприятий оптовой торговли обоснована модель принятия решений в сфере коммерческой деятельности, которая базируется на комплексной концепции управленческих решений и реализуется с использованием показателей уровня и текущего финансирования коммерческой деятельности.

Ключевые слова: предприятие оптовой торговли, коммерческая деятельность, управленческое решение, мониторинг, сравнительный анализ, ABC-анализ.

G. Lysak (Kharkiv State University of Food Technology and Trade). **Substantiation of the management decisions in commercial activity in the wholesale trade enterprise.**

Summary. One of the areas of providing targeted guidance for commercial enterprise functioning is substantiation and implementation of measures which are aimed at supporting and developing of business entity. In the scientific literature, this problem has no unambiguous solution; it is objective and explained by wide range of alternative measures and procedures which can be implemented within the management of commercial activities in trade enterprise.

Substantiation of the sequence of management decisions in commercial activity in the wholesale trade. methodological tools for monitoring the results of purchases and sales operations, ranking commercial activity issues, evaluation of measures for supporting and development of commercial activities for priority implementation were developed. The model of decision-making in the field of commercial activity for wholesale trade enterprises is substantiated, it bases on the principles of integrated concept of management decisions and it is implemented with use of quality and current trade finance activity indices.

Keywords: wholesale trade, commercial activity, management decision, monitoring, comparative analysis, ABC analysis, the method of hierarchy analysis.