

УДК: 330.131.52.

## СИСТЕМА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Белей О.І., Белей С.Е.  
Львівська комерційна академія

В статті запропоновано базові принципи та структуру організаційно-економічного механізму ефективного управління комерційною діяльністю торговельного підприємства типу супермаркет. Відображено взаємозв'язок між функціями торговельного підприємства та комерційними процесами. Виходячи з процесної структури комерційної діяльності торговельного підприємства сформовано систему управління нею. Ефективність виконання комерційних процесів та операцій визначено як основний результат застосування механізму управління комерційною діяльністю. На формування оптимального значення ефективності комерційної та торговельної діяльності впливає запропонований інструментарій, методи та моделі управління комерційною діяльністю.

**Ключові слова:** комерційна діяльність, система управління, організаційно-економічний механізм, бізнес-процеси, торговельне підприємство.

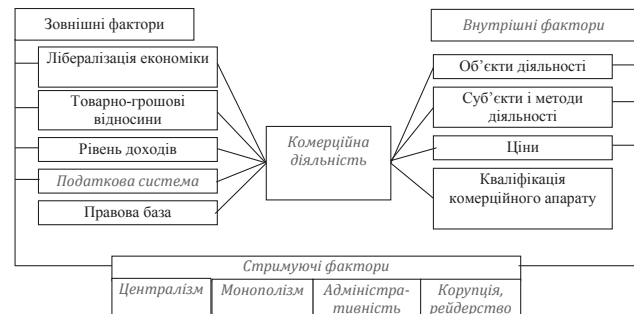
**Постановка проблеми.** Роздрібні торговельні підприємства відіграють вирішальну роль у завершенні циклів виробництва будь-якого товару (продукту, послуги), забезпечення кругообігу грошових коштів, створенні фінансових ресурсів. Торговельна діяльність в Україні, як і в будь-якій іншій країні, є не замінимою і перспективною галуззю, а конкурентні засади роздрібної торгівлі стимулюють економічний розвиток і служать каталізаторами інноваційних процесів. Вектор розвитку національної роздрібної торгівлі спрямований на консолідацію капіталу, а ринкове середовище спонукає торговельні підприємства до оптимізації своєї діяльності та розвитку згідно європейських стандартів.

Завдяки горизонтальній інтеграції у роздрібною торговельною мережі комерційна діяльність здійснюється більш ефективно, використовуючи мережеві підходи до організації торгівлі. Цілісність системи управління комерційною діяльністю торговельного підприємства реалізується засобами організаційно-економічного забезпечення, яке дозволяє виявити важелі впливу на ефективність реалізації комерційної діяльності через вивчення причинно-наслідкових закономірностей. Конкурентоспроможність українських роздрібних торговельних підприємств формує необхідність системного аналізу взаємозв'язків і взаємозалежностей організаційної та економічної ефективності систем управління комерційною діяльністю. Від організації кожного комерційного процесу залежить ефективність комерційної діяльності, яка акумулює потенціал підприємства, та діяльність торговельного підприємства загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному менеджменті головною передумовою результативного управління комерційною діяльністю є прийняття обґрунтованих рішень, які класифікуються за різними ознаками: змістом, ступенем складності, формою, ступенем автоматизації тощо [8]. Застосування системного підходу та використання оптимізаційних моделей і методів дають можливість істотно підвищити ефективність вирішення завдань управління роздрібними торговельними мережами. Характерною ознакою роздрібних торговельних мереж є централізоване управління за єдиними принципами та стандартами попри відокремлене розташування торговельних одиниць. Отже, в управлінні комерційною діяльністю моделі прийняття рішень ґрунтуються на єдиній для всієї мережі концепції, охоплюючи добір, врахування і ранжування спільних факторів впливу (рис. 1).

Для роздрібною торговельною мережі [5] властиве створення потужного комерційного апарату і роз-

галуженої інфраструктури. Комерційні процеси у роздрібних торговельних мережах стосуються не лише внутрішньомережевих зв'язків, але й охоплюють взаємодію з постачальниками та покупцями. На основі дослідженого споживчого попиту формується асортимент, налагоджуються господарські зв'язки і укладаються угоди з постачальниками, організовується процес купівлі-продажу товарів та обслуговування покупців для забезпечення рентабельності і сталих конкурентних позицій підприємства.



**Рис. 1. Фактори впливу на комерційну діяльність**  
Джерело: [1]

Принципи побудови управління комерційною діяльністю сучасних роздрібних мереж суттєво відрізняються від немережевих типів торгівлі специфікою менеджменту і вимагають власних адекватних стратегій розвитку [6]. Для ефективного управління торговельними підприємствами використовуються як централізовані методи, так і надається свобода для комерційної діяльності з метою гнучкого реагування на кон'юнктуру ринку і визначення тактики розвитку торговельних одиниць.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проаналізовані роботи вітчизняних вчених-економістів [2, 3, 4, 7] свідчать про відсутність чіткого розділення торговельної і комерційної, комерційної і маркетингової діяльності. Неоднозначність думок щодо принципів організації комерційних процесів призводить до методологічних розбіжностей при оцінюванні організаційної та економічної ефективності управління комерційною діяльністю. Питання систематизації та організації комерційних процесів є ще недостатньо дослідженими, немає єдиновизначеної методики аналізу ефективності системи управління комерційною діяльністю та можливості удосконалення системи управління роздрібними торговельними мережами. Тому наукове обґрунтування, розроблення і впро-

вадження організаційно-економічного механізму управління комерційною діяльністю є актуальною проблемою розвитку роздрібних торговельних мереж і економіки України в цілому. Необхідність

розв'язання цієї проблеми в умовах сучасної транзитивної та інфокомунікаційної економіки зумовила вибір теми дисертаційного дослідження.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є формування системи управління та організаційно-економічного механізму ефективного управління торговельним підприємством на основі існуючого інструментарію, методики та моделей управління комерційною діяльністю.

**Виклад основного матеріалу.** Характерними рисами функціонування комерційної діяльності є комплексність, системність, об'єктивність та ефективність, які дозволяють сформувати ефективну систему управління. Проведений аналіз відмінностей комерційної діяльності, маркетингу і торговельної діяльності дозволяє прийти до визначення комерційної функції і комерційної діяльності, комерційних процесів і комерційних операцій.

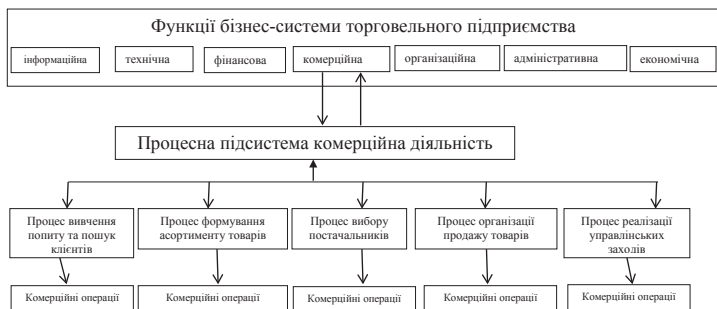
Серед всіх функцій комерційної підприємства комерційна функція відіграє ключову роль, оскільки дозволяє виконувати бізнес-процеси постачання і збуту товарів (ресурсів, продукції, послуг). Можна сказати, що власне ця функція впливає на формування особливостей діяльності торговельних підприємств як організованих суб'єктів господарсько-економічних відносин, оскільки вона є основою комерційної діяльності.

Доведено, що комерційна діяльність є ширшим поняттям, ніж комерційна функція бізнес-системи торговельного підприємства. Комерційна діяльність включає процеси, що пов'язані зі зміною форм вартості, тобто з купівлею і продажем товарів. До основних комерційних процесів віднесено формування асортименту товару (характерні для комерційної функції), процеси вивчення і формування попиту на товар, процеси пошуку клієнтів, процеси вибору постачальників, процеси укладання угод, процеси реалізації управлінських заходів тощо. До додаткових комерційних процесів в підприємствах торгівлі відносяться і такі торгові процеси: вивчення та прогнозування попиту і кон'юнктури ринку, визначення потреби в товарах і послугах, дослідження джерел надходження товарів, укладання договорів на поставку товарів, рекламування товарів і послуг, продаж товарів безпосереднім споживачам та надання додаткових послуг, тощо.

В бізнес-системі комерційної діяльності виділено 5 ключових комерційних процесів, які виконуються на більшості торговельних підприємств різного формату й різної спеціалізації та показані на рис. 2. Кожен з цих процесів складається з відповідних комерційних операцій, що можуть бути різними для будь-якого підприємства навіть однієї торговельно-виробничої компанії та роздрібно-торговельної мережі.

Процесний підхід до організації та управління господарсько-економічною діяльністю дозволив відобразити місце комерційної діяльності у бізнес-системі функціонування торговельного підприємства наступним чином:

На основі аналізу та визначення комерційної діяльності як функціональної підсистеми торговельного підприємства зроблено висновок, що на формування товарообігу мають суттєвий вплив як внутрішні, так і зовнішні фактори. Внутрішні фактори можна



**Рис. 2. Місце комерційної діяльності в бізнес-системі торговельного підприємства з процесною побудовою**

Джерело: розроблено авторами



**Рис. 3. Система управління комерційною діяльністю торговельного підприємства та її взаємодія із зовнішнім середовищем**

Джерело: розроблено авторами



**Рис. 4. Структура механізму ефективного управління комерційною діяльністю торговельного підприємства**

Джерело: розроблено авторами

згрупувати у вигляді різного роду забезпечення: організаційне, економічне, фінансове, матеріально-технічне, інформаційно-комунікаційне. Серед зовнішніх факторів слід виділити ті, що безпосередньо взаємодіють з торговельним підприємством, і ті, що опосередковано впливають на ефективність його функціонування. До факторів що безпосередньо впливають на ефективність торговельної діяльності відносяться: розвинутість ринку продукції і послуг, інфраструктури, наявність великої кількості конкурентів, форс-мажор, соціально-політичний стан в країні та ін.

Як видно з рис. 3, система управління торговельним підприємством, окрім суто комерційної, реалізує інформаційну, комунікаційну, технічну, організаційну, економічну і фінансову функції. Виходячи з аналізу організаційно-функціональної структури комерційних служб торговельних підприємств та принципів процесного управління системою управління комерційною діяльністю торговельним підприємством ми представляємо у вигляді відповідної схеми:

Тому, організаційна структура управління комерційною діяльністю лише тоді є ефективною, коли враховується взаємозв'язок і взаємозалежність всіх елементів цілісної системи управління торговельним підприємством, в основі якої покладено організаційно-економічний механізм із сукупністю методів, засобів, технологій та інструментів управління комерційною діяльністю. Ключову роль у формуванні продуктового ланцюга, задоволенні потреб споживачів та отриманні доходу належить комерційній діяльності, яка й визначає необхідність проведення торговельних бізнес-процесів та управління ними з допомогою сучасних мотиваційних підходів, технологій та методик.

При розробці організаційно-економічного механізму управління комерційною діяльністю передбачено вирішення ряду завдань: побудова моделі інтегральної оцінки комерційної діяльності та моделей окремих комерційних процесів; визначення факторів оцінки ефективності по кожному комерційному процесу; оперативне управління комерційними процесами, їх моніторинг, контролем та аналізом відхилень, що відслідковуються в системі управління; формування на основі визначених відхилень масивів часткових та агрегованих показників оцінки виконання комерційних операцій в складі кожного процесу.

Механізм управління комерційною діяльністю торговельною підприємства будується в послідовності виконання комерційних процесів, операцій та управління ними з врахуванням організаційно та економічного забезпечення на основі процесного і системного підходів, мотиваційних і стратегічних підходів (рис. 4).

При розробці загальної моделі управління комерційною діяльністю торговельного підприємства цільовою функцією визнано досягнення максимуму прибутку при виконанні комерційних операцій і процесів. Згідно із системним аналізом система управління комерційною діяльністю торговельного підприємства складається з вхідних і вихідних (результуючих) потоків. До вхідних віднесено матеріально-технічні, інформаційно-комунікаційні, фінансові, економічні та інші. Усі ці потоки беруть участь у процесах управління комерційною діяльністю. Вихідні потоки складаються з результатів перетворення вхідних потоків, до яких відносяться управлінські рішення, прогнози, новосформовані методи і моделі. Зроблено висновок, що функціонування бізнес-системи комерційної діяльності є можливим завдяки організаційно-економічному механізму, що поєднує в єдине ціле сукупність методів та засобів управління, економіко-математичного моделювання, структурно-функціонального моделювання, мотивації.

Запропонований механізм управління комерційною діяльністю торговельного підприємства відображає взаємозв'язки між управлінською та комерційною компонентами, забезпечуючими підсистемами та зовнішнім середовищем, що дозволяє проектувати ефективну систему управління комерційною діяльністю торговельного підприємства з організаційним та економічним забезпеченням. Розроблений організаційно-економічний механізм дозволяє системі управляти і контролювати процес досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємств роздрібних торговельних мереж.

**Висновки і пропозиції.** Отже, система управління комерційною діяльністю роздрібною торговельною мережі потребує поєднання управлінських та технологічних інновацій, що ґрунтуються на синергетичному взаємопосиленні принципів спеціалізації, синхронності, ритмічності та адаптивності. В наступних дослідженнях нами розглядатиметься система інтегрованих показників організаційного та економічного забезпечення.

### Список літератури:

1. Апопій В. В. Комерційна діяльність / В. В. Апопій. – К.: Знання, 2008. – 558 с.
2. Башнянин Г. І. Ефективність капіталізації і лібералізації економічних систем в умовах ринкової транзиції: методологічні проблеми метрологічного аналізу / Г. І. Башнянин, Ю. І. Турянський. – Львів: Вид-во ЛКА, 2008. – 480 с.
3. Белей О. І. Ефективне управління торговельним підприємством: Монографія / за заг. ред. О. М. Ананьєва // О. М. Ананьєв, О. І. Белей, І. М. Горбан. – Львів: вид-во Львівського університету внутрішніх справ, 2011. – 260 с.
4. Гайдар Н. О. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємств роздрібною торгівлі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Н. О. Гайдар. – Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2011. – 18 с.
5. ДСТУ 4303:2004 Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять. – К.: Держспоживстандарт України. – 2005. – 32 с.
6. Єфремов О. С. Особливості стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств / О. С. Єфремов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4, Т. 2. – С. 69-74.
7. Ольшевський А. С. Антикризисний PR і консалтинг / А. С. Ольшевський. – СПб.: Питер, 2003. – 432 с.
8. Омарова Н. Ю. Экономическая диагностика и эффективность взаимодействия предпринимательских структур на потребительском рынке / Н. Ю. Омарова: автореф. дисс. на соискание научн. степени д-ра эк. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2007. – 29 с.

Белей А.И., Белей С.Э.

Львовская коммерческая академия

## СИСТЕМА ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### Аннотация

В статье сформулированы базовые принципы и структуру организационно-экономического механизма эффективного управления коммерческой деятельностью торгового предприятия типа супермаркет. Отражены взаимосвязь между функциями торгового предприятия и коммерческими процессами. Исходя из процессной структуры коммерческой деятельности торгового предприятия сформирована соответствующая система управления. Эффективность выполнения коммерческих процессов и операций определены как основной результат применения механизма управления коммерческой деятельностью. На формирование оптимального значения эффективности коммерческой и торговой деятельности влияет предложенный инструментарий, методы и модели управления коммерческой деятельностью.

**Ключевые слова:** коммерческая деятельность, система управления, организационно-экономический механизм, бизнес-процессы, торговое предприятие.

Beley O.I., Beley S.E.

Lviv's Commercial Academy

## THE PROCESSING SYSTEM MANAGEMENT OF COMMERCIAL ENTERPRISES OF THE TRADING COMPANY

### Summary

In the article formulated the basic principles and organizational structure of the economic mechanism of effective management business of commercial enterprise type supermarket. That's displaying relationship between the functions of commercial enterprise and business processes. It's based on the structure of process business trade enterprise management system formed. The effectiveness of business processes and operations defined as the primary mechanism for managing the result of commercial activities. The formation of the optimal value of efficiency of commercial and trading activities affect the proposed tools, methods and facilities management business.

**Keywords:** commercial activities, governance, organizational and economic mechanism, business processes, business enterprise.

УДК 338.1.12:629.5.01

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУДНОБУДУВАННЯ ТА СУДНОРЕМОНТУ

Беник Н.Г.

Київська державна академія водного транспорту  
імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного

Сьогодні головним чинником зовнішнього середовища для українського суднобудування і судноремонту є стан світового ринку. Тому в статті представлений огляд світового ринку суднобудування і судноремонту. Нові замовлення на будівництво суден по країнах, динаміка будівництва суден по країнах і портфель замовлень на будівництво суден. В результаті виявлено основні тенденції на ринку, представлені характеристики ринку суднобудування і судноремонту різних країн, проведений порівняльний аналіз між країнами. Досліджено стану українського ринку суднобудування і судноремонту.

**Ключові слова:** суднобудування, судноремонт, виробництво, динаміка, структура.

**Постановка проблеми.** В даний час міжнародний ринок суднобудування і судноремонту поділений між великими світовими лідерами (Китай, Японія, Південна Корея), які конкурують по ефективності витрат (витрат виробництва) і нових технологіям у галузі. Вітчизняна галузь суднобудування та судноремонту не має достатніх компетенцій для входу на міжнародний ринок з наступних причин:

- відсутність технологій і конкурентних витрат для роботи на даному ринку;
- недостатність досвіду будівництва та ремонту деяких суден навіть для українського ринку;

- відсутність необхідних потужностей.

Аналіз світового та українського ринків суднобудування та судноремонту дасть уяву про ситуацію, яка склалася в цієї галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу та проблемам оцінки перспективних напрямків розвитку суднобудування та судноремонту з урахуванням конкурентоспроможності вітчизняних підприємств присвячено як ряд нормативних документів, так і безліч виступів фахівців у періодичному друку серед яких: Остапеко С., Олійник А., Лисицький В., Короткий П., Черненко Д., Путілов Г., Солдатов Н. та ін.