

ня рівня якості оброблення облікової інформації та прискорення її потрапляння до апарату управління.

Література

1. Грінко А.П. Організація обліку за центрами відповідальності на підприємствах ресторанного господарства / А.П. Грінко, О.О. Кваша // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць – Харків : Вид-во ХДУХТ. – 2008. – Вип. 2 (8). – С. 129-134.
2. Павленко Л.А. Корпоративні інформаційні системи : навч. посібн. / Л.А. Павленко. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 260 с.

Полянская Е.А., Степанюк Н.Г. Организация управленческого учета по бизнес-процессам на предприятиях ресторанного хозяйства

Раскрыты вопросы организации системы управленческого учета на предприятиях ресторанного хозяйства на базе выделения соответствующих центров ответственности.

Ключевые слова: управленческий учёт, бизнес-процессы, цент ответственности.

Polanska O.A., Stepanyuk N.G. Organization management accounting for business processes on the restaurants and catering enterprises

Revealed the organization of management accounting system in the business of restaurant management at the appropriate allocation of responsibility centers.

Keywords: the managerial accounting, business processes, responsibility center.

УДК 339.137.2:630*742

*Доц. О.В. Максимець, канд. екон. наук;
магістр Н.І. Слюсарчук – НЛТУ України, м. Львів*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ЗВ'ЯЗКАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СПІВПРАЦІ З ІНОЗЕМНИМИ КОНТРАГЕНТАМИ

Визначено сутність та значення управління зв'язками при співпраці з іноземними контрагентами в системі В2В. Розглянуто методичні підходи до оцінювання зв'язків з іноземними контрагентами. Оцінено стан управління зв'язками та ефективність співпраці з іноземними контрагентами на ДП "Славське лісове господарство".

Актуальність дослідження. Особливості розвитку зовнішніх ринків на сьогодні змушують шукати нові підходи до ведення експортних операцій. Боротьба за контрагента в умовах конкуренції вже не обмежується удосконаленням якості товару та зниженням цін, а для лісових підприємств це є особливо справедливим. Рівень конкуренції, спричинений значним переважанням пропозиції над попитом унаслідок кризи, спонукає компанії шукати більш модифіковані інструменти формування конкурентних переваг бізнесу, особливо під час ведення діяльності на зовнішніх ринках. Одним з основних чинників, що визначають ефективність бізнесу, є клієнти. Встановлення довгострокових зв'язків із найважливішими клієнтами – це ключ до стабільності в сучасних мінливих умовах ринку. Тому клієнти стають головним орієнтиром, яким керуються організації у своїй діяльності.

Дедалі більше українських підприємств у діяльності визнають необхідність встановлення відносин зі споживачами як одного з найбільш ефективного методу залучення нових та утримання існуючих контрагентів. Сучасна система

управління взаємозв'язками з клієнтами спрямована на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються нові товари або послуги і таким способом компанія досягає поставлених цілей і покращує своє фінансове становище.

Методи дослідження. Основою для дослідження були матричні методи. Запропоновано вдосконалену матрицю для привабливості іноземних контрагентів лісових підприємств.

Мета дослідження – вивчити особливості управління зв'язками у сфері CRM-систем загалом та на ринках лісопромислової продукції, а також визначити перспективи застосування таких систем. Об'єктом дослідження є підходи до оцінювання ефективності управління зв'язками з іноземними контрагентами. Предметом дослідження є процес та особливості управління зв'язками з іноземними контрагентами лісових підприємств.

Для виконання поставленої мети поставлені такі завдання: визначити сутність та значення управління зв'язками при співпраці з контрагентами на зовнішніх ринках; розглянути методичні підходи до оцінювання зв'язків з іноземними контрагентами; оцінити ефективність співпраці з іноземними контрагентами; оцінити стан управління зв'язками з контрагентами на ДП "Славське лісове господарство".

Результати дослідження. Питання щодо вивчення управління зв'язками з іноземними контрагентами та ефективності їх співпраці досліджували такі українські вчені, як: З. Бойко, В. Гесць, Г. Горбенко, Л. Лісова, Т. Мельник та деякі інші. Серед іноземних авторів варто виділити роботи Поповича, Чена, Дейвідса, Сюй, Іена, Нгуена, Зігмунда, Гупти, Леманна, Уолтона та деяких інших.

Мінцберг Х. та Альштрэнд Б. визначають управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM) як поняття, що охоплює концепції, котрі використовують компанії для управління їхніми взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання та аналіз інформацією про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносини з ними [4].

Однією з переваг впровадження системи управління зв'язками з клієнтами є те, що вона об'єднує різні відділи організації. К. Попович та І. Чен пояснюють, що через управління зв'язками з клієнтами ключові одиниці компанії взаємодіють з іншими бізнес-одиницями, і це дає змогу головному офісу отримати актуальну інформацію про те, що відбувається з клієнтами [1]. За словами М. Дейвідса, одним з основних завдань управління зв'язками з клієнтами є синхронізація різних точок доступу у фірму різноманітної інформації для забезпечення єдиного повідомлення для клієнтів у кожній точці взаємодії [2]. І. Ксу та Дж. Волтон далі описують управління зв'язками з клієнтами як знання і співпрацю з усіма точками взаємодії в межах підприємства з метою удосконалення досвіду співпраці даного підприємства з клієнтами [7].

Навіть за умови простої купівлі програмного забезпечення і встановлення його на всіх "точках дотику" в організації для того, щоб будь-який CRM процес був дійсно ефективним, потрібно починати з визначення – хто є клієнтами компанії і яка їх важливість в динаміці. За словами Т. Нгуена, хорошим способом почати впровадження управління зв'язками з клієнтами є створення моделі рентабельності кожного клієнта [5].

Зікмунд В. визначає чотири чинники, які є ключовими для визначення вартості життєвого циклу клієнта [8]:

- 1) прибуток – річний прибуток за мінусом витрат на обслуговування клієнта;
- 2) коефіцієнт утримання – оцінка загальної кількості клієнтів, які здійснюють повторні покупки;
- 3) рівень знижки – розрахунок за поточною вартістю контракту;
- 4) час – як довго клієнт планує співпрацювати з компанією.

Гупта С. і Леманн Д. пояснюють, що як тільки компанія сформує модель життєвого циклу для кожного зі своїх клієнтів, то значення клієнта для компанії можна буде обчислювати замість того, щоб узагальнювати її із сегментів [3]. Звичайно, для цього необхідні великі бази даних та засоби їх оброблення і зберігання. Ксу І. та Волтон Дж. класифікують клієнтів у чотири категорії залежно від їх цінності для компанії, рис. 1 [6, 7]. Вони пояснюють, що навіть коли клієнт може зробити велике замовлення, підприємству може бути не вигідно це, якщо витрати є також високими.

Рентабельність	Висока	Високе значення	Помірно високе значення
	Низька	Помірно низьке значення	Низьке значення
		Низька	Висока
		Вартість	

Рис. 1. Класифікація клієнтів залежно від їх цінності для компанії

Важливо оцінювати кожного клієнта індивідуально, щоб визначити чи варто з ним співпрацювати, або яким чином ця співпраця може стати прибутковою. Відомо, що утримати наявного контрагента значно легше і дешевше, ніж здобути нового. Є такі клієнти, які розміщують великі замовлення з певною прогнозованою періодичністю, погоджуються на стандартні умови постачання, платежу й обслуговування, і не створюють працівникам експортного відділу додаткових проблем після виконання угоди. Однак є й такі, що вимагають до себе особливого ставлення, нав'язують свої специфічні умови терміну поставки, способу пакування і транспортування і часто їх змінюють, замовляють часто і невеликими партіями, вимагають постійного інформування про поточний статус виконання їхнього замовлення, надсилають численні рекламції і навіть повертають товар, потребують додаткової після продажно підтримки і загалом тримають у напруженні персонал експортного відділу.

Отже, під час оцінювання ефективності співпраці з контрагентами виникає проблема щодо визначення витрат на його обслуговування. З нашого погляду, для цього доцільно використати метод АВС/М. Для цього необхідно проаналізувати всі операції бізнес-процесу виконання замовлення і з'ясувати: обсяги яких з них змінюються неоднаково залежно від рівня складності обслуговування різних контрагентів. Внаслідок будується АВС/М-модель, де:

- кінцевим об'єктом витрат є не експортна продукція, а покупець;
- на експортну продукцію розподіляються лише витрати стандартних для усіх випадків операцій;

- стандартна собівартість виробу переноситься на конкретного покупця і корегується на всі нестандартні витрати, що виникають протягом ланцюга бізнес-процесу виконання замовлення.

Внаслідок на основі отриманих даних щодо прибутковості та витрат на обслуговування контрагентів можна позиціонувати їх у матриці (рис. 2) та розробити відповідні стратегії співпраці.

Прибутковість асортименту експортної продукції, який купує контрагент	Висока	"Улюбленці" продукція життєво необхідна, хороші стосунки з контрагентами	"Вимогливі" дорогі в обслуговуванні, але платять більше за всіх
	Низька	"Дешеві" чутливі до ціни, якість і сервіс не мають особливого значення	"Агресивні" користуються своєю переговорною силою; найменш привабливі для підприємства
		Низькі	Високі
		Витрати на обслуговування контрагента	

Рис. 2. Матриця привабливості іноземних контрагентів для підприємства

Основні групи контрагентів та їх характеристики [9]:

- "вимогливі" – контрагенти, щодо яких необхідні істотні втрати на обслуговування, однак внаслідок співпраці досягається високий рівень рентабельності;
- "улюбленці" – лояльні до підприємства споживачі, які здійснюють регулярні замовлення, не ставлять високих вимог до рівня обслуговування, нечутливі до ціни і, відповідно, забезпечують високу рентабельність;
- "дешеві" – через чутливість до ціни забезпечують невисокий рівень рентабельності, який однак цілком достатній для покриття незначних витрат на їх обслуговування;
- "агресивні" – споживачі з високими і нестабільними претензіями до обслуговування, але без відповідної компенсації ціною та обсягами експорту.

Отже, для лісових підприємств оцінювання співпраці з іноземними контрагентами, з нашого погляду, краще проводити за такими показниками, як: прибутковість асортименту експортної продукції, що закуповують іноземні контрагенти (враховуючи надані знижки і стандартні виробничі витрати), та витрати на обслуговування іноземного контрагента.

Основними стратегіями взаємодії з клієнтами є наступні. Щодо "улюбленців" – необхідно оберегати від конкурента шляхом надання додаткових знижок або покращання рівня обслуговування. Системою знижок можна привабити до більш рентабельного асортименту закупівель споживачів із категорії "дешеві". Щодо "вимогливих" контрагентів підприємство повинно насамперед шукати шляхи внутрішньої економії, скоротивши вартість виконання операцій з обслуговування, наприклад, шляхом реорганізації ділових процедур. Для "агресивних" – пошук внутрішніх резервів зменшення вартості операції. Підприємство повинно намагатись вплинути на закупівельну поведінку споживача, надавши йому інформацію про фактори власних накладних витрат, запропонувавши менш витратний варіант співпраці. Якщо клієнт відмовляється змінювати свою стратегію, то доцільно стимулювати його зміною власної цінової політики

– надання знижки внаслідок більш стандартизованого замовлення чи націнки за додаткове використання внутрішніх операцій.

Варто також зауважити, що відносини з деякими дорогими в обслуговуванні клієнтами потрібно підтримувати задля престижу так само, як і деякі непробиткові продукти доводиться утримувати в асортименті. Вони є невід'ємним доповненням основної продукції, або ж споживач хоче отримати цілу лінію товарів у одного продавця.

Порівнюючи інформацію про джерела доходів від кожного окремого контрагента, структуру його витрат, аналіз рентабельності споживачів, ми отримуємо підстави для прийняття рішень, спрямованих на: виявлення "збиткових" споживачів і оптимізацію портфелю експортних замовлень; підвищення гнучкості системи експортних цін; обґрунтування системи знижок, пільг, торгових кредитів та інших варіантів просування продукції на зовнішніх ринках; зміну закупівельної стратегії "збиткових" споживачів.

Було проведено дослідження з використанням матричного підходу, представлено на рис. 2 щодо співпраці ДП "Славське лісове господарство" з іноземними контрагентами. Для позиціонування фірми за допомогою матриці привабливості іноземних контрагентів, необхідно визначити такі параметри: прибутковість асортименту експортної продукції та витрати на обслуговування. Ми пропонуємо визначити прибутковість не лише на основі витрат експортної продукції та економічної ефективності, але й з врахуванням якісних характеристик. Для цього доцільно визначити оцінки за допомогою методу експертних оцінок (табл. 1).

Табл. 1. Оцінка прибутковості асортименту експортної продукції ДП "Славське ЛГ" у 2011 році

Фірма / країна	Показник	Економічна ефективність експорту, грн/грн	Ціна продукції, дол./м ³	Партія, м ³	Частота покупки	Загальна оцінка	Відносна оцінка
Вагомість показника, %		30	25	25	20	–	–
Пізець / Австрія	значення / опис показника	1,059	68,91	14066	щомісяця		
	оцінка в балах	4	4	5	5		
	оцінка показника	1,2	1	1,25	1	4,45	0,89
Швайкгофер / Румунія	значення / опис показника	1,074	71,95	15308	щомісяця		
	оцінка в балах	5	4	5	5		
	оцінка показника	1,5	1	1,25	1	4,75	0,95
Ердерт Тужері / Угорщина	значення / опис показника	1,061	66,47	13994	щомісяця		
	оцінка в балах	4	4	5	5		
	оцінка показника	1,2	1	1,25	1	4,45	0,89
АО "М.І.Ф." / Молдова	значення / опис показника	1,063	118,2	1539	щомісяця		
	оцінка в балах	3	5	4	4		
	оцінка показника	0,9	1,25	1	0,8	3,95	0,79
Малагі Солтау / Німеччина	значення / опис показника	1,071	126,2	1130	щомісяця		
	оцінка в балах	5	5	3	4		
	оцінка показника	1,5	1,25	0,75	0,8	4,3	0,86

Мерітал Срл / Італія	значення / опис показника	1,072	120,7	709	щомісяця		
	оцінка в балах	4	5	3	3		
	оцінка показника	1,2	1,25	0,75	0,6	3,8	0,76

Максимально можлива кількість балів, виходячи із запропонованих умов, – 500. Отже, відносна оцінка прибутковості асортименту експортної продукції буде дорівнювати відношенню отриманої загальної оцінки до максимальної можливої. Для оцінки витрат на обслуговування іноземних контрагентів, на нашу думку, можна використати два показники: витрати на гривню експортованої продукції та частка накладних витрат у ціні експортної продукції (табл. 2). Виходячи з наведених характеристик фірм та оцінок привабливості асортименту експортної продукції й витрат на обслуговування за допомогою матриці привабливості іноземних контрагентів, яку ми запропонували у попередньому підрозділі, можна позиціонувати фірми таким чином (рис. 3). Для побудови матриці було використано методу розподілу, яку використовуємо під час побудови матриці МакКінсі – Дженерал Електрік.

Табл. 2. Оцінка експортних витрат і витрат на обслуговування контрагентів ДП "Славське ЛГ" у 2011 році

Фірма / країна	Показник	Частка накладних витрат у ціні, %	Витрати на гривню експортованої продукції, грн/грн	Загальна оцінка	Відносна оцінка
Вагомість показника, %		45	55	–	–
Пізець / Австрія	значення / опис показника	21,2	0,736		
	оцінка в балах	3	5		
	оцінка показника	1,35	2,75	4,1	0,82
Швайкгофер / Румунія	значення / опис показника	21	0,746		
	оцінка в балах	3	4		
	оцінка показника	1,35	2,2	3,55	0,71
Ердерт Тужері / Угорщина	значення / опис показника	17,5	0,748		
	оцінка в балах	4	3		
	оцінка показника	1,8	1,65	3,45	0,69
АО "М.І.Ф." / Молдова	значення / опис показника	2,6	0,736		
	оцінка в балах	5	5		
	оцінка показника	2,25	2,75	5	1
Малагі Солтау / Німеччина	значення / опис показника	2,5	0,732		
	оцінка в балах	5	4		
	оцінка показника	2,25	2,2	4,45	0,89
Мерітал Срл / Італія	значення / опис показника	2,6	0,706		
	оцінка в балах	5	5		
	оцінка показника	2,25	2,75	5	1

Так, по вісі абсцис "відносна оцінка привабливості асортименту експортної продукції" та по вісі ординат – "відносна оцінка витрат на обслуговування іноземного контрагента" відкладаються значення від нуля до одиниці, а поділ матриці відбувається за значенням 0,75.

Використовуючи інформацію, наведену в цій матриці, можна виділити основні стратегії взаємодії з контрагентами ДП "Славське ЛГ".

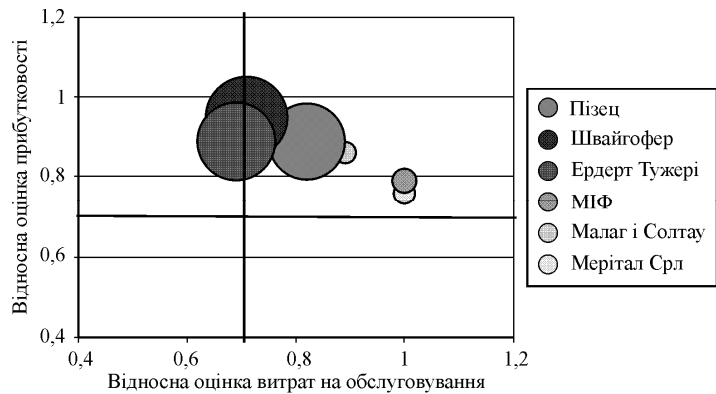


Рис. 3. Матриця привабливості іноземних контрагентів для ДП "Славське ЛГ"

Результати дослідження показали, що більшість контрагентів, з якими на сьогодні співпрацює лісове господарство знаходяться у двох категоріях, таких як: "Улюбленці" та "Вимогливі". До категорії "Вимогливі" входять такі іноземні контрагенти: "Мерітал Срл" Італія, "Малаг і Солтау" Німеччина, АО "М.І.Ф." Молдова та "Пізец" Австрія. Такі ж контрагенти, як "Швайгофер" Румунія та "Ердерг Тужері" Угорщина, знаходяться на межі категорії "Вимогливі" та "Улюбленці". При цьому "Вимогливі" контрагенти характеризуються тим, що є дорогі в обслуговуванні, але платять більше і прибутковість їх висока. Водночас таких контрагентів, як "Улюбленці", потрібно оберегати від конкурентів за рахунок надання додаткових знижок або ж покращення рівня обслуговування.

Висновки. Під час дослідження було з'ясовано сутність та значення управління зв'язками при співпраці з контрагентами на зовнішніх ринках, а також сутність поняття управління зв'язками з клієнтами.

На основі існуючих матричних підходів було вдосконалено матриці позиціонування іноземних контрагентів для лісових підприємств, а також запропоновано загальні стратегії у співпраці з іноземними контрагентами залежно від їх позицій.

Внаслідок цього було проведено позиціонування іноземних контрагентів для ДП "Славське ЛГ". Було з'ясовано, що іноземні контрагенти підприємства відносяться до категорій "Вимогливі" та "Улюбленці". Тому ДП "Славське ЛГ" повинно намагатися вплинути на закупівельну поведінку контрагентів, надавши їм інформацію про власні накладні витрати, а також намагатися приваблювати більше контрагентів за допомогою надання знижок. Також доцільно шукати шляхи внутрішньої економії.

Література

1. Chen I.J. Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology / I.J. Chen, K. Popvich // Business Process Management Journal. – 2003. – № 9: 5. – Pp. 672.
2. Davids M. How to avoid 10 Biggest Mistakes in CRM / M. Davids // Journal of Business Strategy. – Nov./Dec. 2009. – Pp. 304-315.
3. Gupta S. Valuing Customers / S. Gupta, D. Lehmann, J. Stuart // Journal of Marketing Research. HBS Marketing Research Paper – February. – 2004. – No. 03-08. – Pp. 7-18.

4. Mintzberg H. Management – It's not what you think / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J.Lampel. – London: FT Prentice Hall, 2010. – 1084 p.
5. Nguyen T. Strategies for successful CRM implementation / T. Nguyen, J. Sherif, M. Newby // Information Management & Computer Security. – 2007. – Vol. 15, No. 2. – Pp. 109-121.
6. Xu Y. Gaining customer knowledge through analytical CRM / Y. Xu, J. Walton // Department of Strategy & Business Systems, Portsmouth Business School. – 2005. – Pp. 203-227.
7. Xu Y. Gaining customer knowledge through analytical CRM / Y. Xu, J. Walton // Department of Strategy & Business Systems, Portsmouth Business School. – 2005. – Pp. 983-1027.
8. Zikmund W. Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology / W. Zikmund, R. McLeod, G. Fayge. – Hoboken. Wiley, 2003. – 650 p.

Максимец Е.В. Слюсарчук Н.И. Особенности управления международными связями предприятий лесного хозяйства и оценки эффективности сотрудничества с иностранными контрагентами

Определена сущность и значение управления связями при сотрудничестве с иностранными контрагентами в системе B2B. Рассмотрены методические подходы оценки связей с иностранными контрагентами. Оценено состояние управления связями и эффективность сотрудничества с иностранными контрагентами на ГП "Славское лесное хозяйство".

Maksymets O.V., Slusarschuck N.I. The peculiarities of customer relationship management and evaluating the effectiveness of cooperation with international clients for forest enterprises

The essence and significance of customer relationship management in cooperation with foreign counterparts in the B2B is defined. Methodological approaches to the assessment of relations with foreign partners are considered. The state of customer relationship management and the effectiveness of cooperation with foreign counterparts at the state enterprise "Slavske forestry" is evaluated.

УДК 336.77

Здобувач В.В. Пірог¹ – Університет банківської справи Національного банку України, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

Розглянуто зміст фінансових інструментів управління кредитними ризиками банків, висвітлено сучасні підходи до визначення фінансових інструментів управління кредитними ризиками та окреслено їх класифікацію, оскільки поняття ризику є невід'ємною складовою діяльності банків, адже вони виконують функцію перерозподілу ризиків фінансового ринку.

Ключові слова: кредитний ризик, фінансовий інструмент, управління кредитним ризиком, банківський менеджмент, хеджування, сек'ютеризація.

Розвиток ринкових відносин в Україні на сучасному етапі неможливий без сталого функціонування банківського сегмента фінансового ринку, що визначається здатністю банків до передбачення та визначення різних проявів невизначеності – ризиків, які супроводжують банківську діяльність, умінням мінімувати негативні наслідки від їхньої дії.

Серед банківських ризиків особливого значення набувають кредитні ризики, які супроводжують кредитну діяльність банків, від ефективності якої залежить їх життєдіяльність, оскільки кредитний портфель становить від третини до

¹ Наук. керівник: проф. О.Д. Вовчак, д-р екон. наук – Університет банківської справи НБУ (м. Київ)