

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

**ЛИСАК ГАЛИНА ГЕОРГІЇВНА**



УДК 347.72.036:658.86

**УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2016

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському державному університеті харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник** кандидат економічних наук, доцент  
**Сідорова Тамара Олександрівна,**  
Харківський державний університет  
харчування та торгівлі,  
декан обліково-фінансового факультету.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Мізюк Богдан Михайлович,**  
Львівська комерційна академія,  
завідувач кафедри інформаційних систем  
у менеджменті;

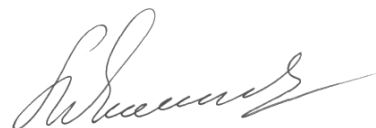
кандидат економічних наук, доцент  
**Трубей Оксана Миколаївна,**  
Київський національний  
торговельно-економічний університет,  
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства.

Захист дисертації відбудеться « 10 » березня 2016 року о 14<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі за адресою: 61051, м. Харків, вул. Клочківська, 333, ауд. 45.

З дисертацією можна ознайомитись у науковій бібліотеці Харківського державного університету харчування та торгівлі за адресою: 61051, м. Харків, вул. Клочківська, 333.

Автореферат розісланий « 8 » лютого 2016 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Л. М. Янчева

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Важливим чинником структурних змін національної економіки є розвиток оптової торгівлі, яка, опосередковуючи комерційні зв'язки, забезпечує збалансованість виробництва та споживання на регіональних і галузевих ринках і сприяє розвитку підприємств різних видів економічної діяльності. Оптова торгівля є однією з інвестиційно привабливих галузей національної економіки. За підсумками 2014 р. із загального обсягу капітальних інвестицій, які надійшли в торговельну галузь, 63,9% спрямовано в оптову торгівлю. Незважаючи на це, у сегменті підприємств оптової торгівлі відзначається зниження обсягів товарообороту, уповільнення оборотності товарних запасів, зниження рентабельності діяльності.

Роль підприємств оптової торгівлі в розвитку національної економіки, особливості їх функціонування за сучасних економічних умов та значущість для них комерційної діяльності як основної в забезпеченні ефективності функціонування та розвитку обумовлюють актуальність дослідження питань з управління комерційною діяльністю підприємств оптової торгівлі.

Теоретичні, методичні та практичні аспекти управління господарською діяльністю підприємств торгівлі розглянуто в наукових працях як вітчизняних, так і закордонних дослідників, зокрема, В. Апопія, І. Бланка, Б. Бермана, А. Виноградської, В. Гросул, Н. Голошубової, В. Даненбурга, Дж. Еванса, Ж. Жалле, Н. Краснокутської, А. Криє, А. Крутової, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Б. Мізюка, Н. Савицької, М. Чорної, Л. Янчевої та ін. Питання оптимізації окремих напрямів комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі висвітлено у працях М. Балабана, Н. Власової, В. Лагутіна, Н. Міценко, Л. Носач, А. Носуліч, Т. Сідорової, О. Трубей та ін.

Вивчення опублікованих робіт і практика господарської діяльності свідчать, що низка важливих питань з управління комерційною діяльністю на підприємствах оптової торгівлі залишаються невирішеними та потребують подальших наукових досліджень. Зокрема, недостатньо уваги приділено теоретичним засадам функціонування оптової торгівлі та питанням управління комерційною діяльністю оптових торговельних підприємств. Наявні розробки з оцінювання комерційної діяльності недостатньо враховують особливостей функціонування підприємств оптової торгівлі. Існує об'єктивна потреба в удосконаленні процесу обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку комерційної діяльності оптових торговельних підприємств.

Необхідність удосконалення теоретичних та науково-методичних аспектів управління комерційною діяльністю підприємств оптової торгівлі зумовлюють актуальність теми дисертаційної роботи, її мету та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тема дисертаційної роботи пов'язана із загальною тематикою наукових досліджень кафедри економічного аналізу та статистики та кафедри міжнародної економіки Харківського державного університету харчування та торгівлі, зокрема, з

бюджетними науково-дослідними темами: «Удосконалення аналізу фінансових результатів підприємства» № 0108U009983 (особистий внесок полягає в дослідженні фінансових результатів комерційної діяльності підприємств торгівлі), «Удосконалення методики аналізу ділової активності підприємства» № 0111U009491 (особистий внесок полягає в обґрунтуванні системи показників для оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємств торгівлі); госпдоговірними науково-дослідними темами: «Управління дебіторською та кредиторською заборгованостями в підприємствах – суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності» № 0113U008395 (особистий внесок полягає у дослідженні залежності результатів комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі від управління дебіторською та кредиторською заборгованостями), «Методика аналізу ділової активності підприємства» № 0113U008379 (особистий внесок полягає у визначенні змісту та місця процесу оцінювання комерційної діяльності в системі управління підприємств торгівлі).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка науково-методичних і практичних рекомендацій щодо управління комерційною діяльністю підприємств оптової торгівлі.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні положення та уточнити сутність поняття «комерційна діяльність оптового торговельного підприємства»;
- обґрунтувати структурну модель управління комерційною діяльністю підприємства оптової торгівлі;
- визначити основні тенденції розвитку підприємств оптової торгівлі в Україні;
- розробити структурно-логічну модель оцінювання комерційної діяльності оптового торговельного підприємства;
- визначити показники для оцінювання комерційної діяльності оптового торговельного підприємства за рівнем та напрямками управління;
- обґрунтувати науково-методичний підхід до комплексної оцінки комерційної діяльності оптового торговельного підприємства;
- удосконалити науково-методичний підхід до позиціонування оптового торговельного підприємства в системі ціннісних пріоритетів реалізації комерційної діяльності;
- розробити методичний інструментарій оцінювання фінансового забезпечення комерційної діяльності оптового торговельного підприємства;
- обґрунтувати науково-методичні засади формування портфеля заходів із удосконалення комерційної діяльності оптового торговельного підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління комерційною діяльністю підприємств торгівлі.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади та практичний інструментарій управління комерційною діяльністю підприємств оптової торгівлі.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із

проблем управління підприємством, маркетингу, економіки підприємства, законодавчі та нормативні акти України. У дисертації використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувались методи аналізу та синтезу – під час дослідження особливостей підприємств оптової торгівлі та комерційної діяльності; системного та функціонального підходу – для визначення елементів системи управління комерційною діяльністю підприємств оптової торгівлі; динамічного, горизонтального та вертикального аналізу, розрахунку середніх та відносних величин – під час дослідження тенденцій розвитку підприємств оптової торгівлі; коефіцієнтний метод, інтегральної оцінки, методи динамічного та маржинального аналізу – для оцінки якості управління комерційною діяльністю на підприємствах оптової торгівлі; методи експертної оцінки та матричний – під час оцінювання паритету цінностей підприємства оптової торгівлі; фінансові матриці – для дослідження фінансового забезпечення комерційної діяльності оптового торговельного підприємства; метод аналізу ієрархій – під час обґрунтування портфеля заходів для вдосконалення комерційної діяльності на підприємстві оптової торгівлі. Висновки сформульовано на засадах методів системного аналізу та наукової абстракції.

Інформаційною базою дослідження стали офіційна інформація Державної служби статистики України; дані статистичної та фінансової звітності підприємств оптової торгівлі; власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

**Наукова новизна результатів** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці методичних і практичних рекомендацій щодо управління комерційною діяльністю підприємств оптової торгівлі.

У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати.

*Удосконалено:*

- структурну модель управління комерційною діяльністю оптового торговельного підприємства, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на системному підході та включає мету, суб'єкт, об'єкт, функції, методи та критерії прийняття оперативних і стратегічних рішень щодо розвитку комерційної діяльності, які визначені з урахуванням особливостей функціонування підприємств оптової торгівлі, що забезпечує обґрунтованість рішень з управління комерційною діяльністю на підприємствах галузі;

- науково-методичний підхід до комплексної оцінки комерційної діяльності оптового торговельного підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на засадах динамічного аналізу показників результативності, ефективності та узгодженості управлінських рішень, що дозволяє ідентифікувати якість управління комерційною діяльністю оптового торговельного підприємства;

- науково-методичний підхід до позиціонування оптового торговельного підприємства в системі ціннісних пріоритетів реалізації комерційної діяльності, відмінністю якого є використання матричної моделі, побудованої за результатами ідентифікації ціннісної пропозиції підприємства, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень у довгостроковому періоді;

– науково-методичні засади формування портфеля заходів з удосконалення комерційної діяльності оптового торговельного підприємства, відмінність яких полягає у дотриманні комплексної концепції управлінських рішень і базових положень методу аналізу ієрархій з використанням показників якості управління та збалансованості джерел фінансування комерційної діяльності, що забезпечує узгодженість управлінських рішень щодо комерційних процесів та операцій підприємства оптової торгівлі.

*Набуло подальшого розвитку:*

– понятійний апарат теорії підприємства в частині уточнення сутності поняття «комерційна діяльність оптового торговельного підприємства», яку запропоновано визначати як сукупність процесів купівлі-продажу товарів партіями згідно з угодами для подальшого їх використання в діяльності суб'єктів господарювання, що здійснюються з метою отримання позитивного фінансового результату та збільшення його як у поточному, так і в майбутньому періодах, що дає комплексне бачення комерційної діяльності оптового торговельного підприємства як об'єкта управління;

– структурно-логічна модель оцінювання комерційної діяльності оптового торговельного підприємства, яка відрізняється від існуючих, змістовим наповненням основних етапів, передбачає здійснення комплексної оцінки та забезпечує прийняття рішень поточного та стратегічного характеру щодо розвитку комерційної діяльності з урахуванням рівнів управління та видів комерційних операцій;

– система показників оцінювання комерційної діяльності оптового торговельного підприємства, яка, на відміну від існуючих, містить фінансові та нефінансові показники, сформовані з урахуванням інформаційного забезпечення, основних напрямів та рівнів управління комерційною діяльністю, що дає можливість здійснювати її експрес- та поглиблену оцінку з урахуванням особливостей функціонування підприємств оптової торгівлі;

– методичний інструментарій оцінювання фінансового забезпечення комерційної діяльності оптового торговельного підприємства, в основу якого покладено матричну модель, яка, на відміну від існуючих, побудована з урахуванням показників покриття та фінансування поточних фінансових потреб, що дає можливість конкретизувати завдання з управління комерційною діяльністю оптового торговельного підприємства в поточному періоді.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в доведенні теоретичних положень дисертаційної роботи до рівня узагальнень, конкретних методик і практичних рекомендацій, що дає можливість керівництву підприємств оптової торгівлі приймати обґрунтовані рішення під час вибору напрямів і способів управління комерційною діяльністю.

Практичне значення мають такі розробки: науково-методичний підхід до комплексної оцінки комерційної діяльності оптового торговельного підприємства; система показників для оцінювання комерційної діяльності підприємства оптової торгівлі; методичний інструментарій оцінювання фінансового забезпечення

комерційної діяльності оптового торговельного підприємства; науково-методичний підхід до позиціонування оптового торговельного підприємства в системі ціннісних пріоритетів комерційної діяльності; науково-методичні засади формування портфеля заходів з удосконалення комерційної діяльності на оптовому торговельному підприємстві з використанням методу аналізу ієрархій.

Наукові результати дисертації, які мають прикладний характер, набули практичного втілення в діяльність Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 03-44/4983 від 05.11.15 р.) та впроваджені в діяльність таких підприємств торгівлі м. Харкова: ПФ «Бригантіна» (довідка № 43 від 05.10.15 р.), ТОВ «Фенікс-1» (довідка № 21 від 12.11.15 р.). Результати дисертаційного дослідження впроваджено в навчальний процес кафедри економічного аналізу та статистики Харківського державного університету харчування та торгівлі зокрема, під час викладання дисциплін «Економічний аналіз» і «Фінансовий аналіз» (акт впровадження від 24.09.15 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в дисертації, одержані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного та емпіричного матеріалу. Із праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано лише результати, що є особистою розробкою здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертації оприлюднені автором на 12 конференціях, з яких 11 міжнародних та 1 всеукраїнська, а саме: міжнародній науково-практичній конференції «Облік, аудит, фінанси: сучасні проблеми теорії, практики та підготовки фахівців» (м. Харків, 2010 р.); науково-практичній конференції «Шлях України до економічної безпеки» (м. Харків, 2011 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг» (м. Харків, 2011 р.); VII міжнародній науково-практичній конференції «Perspektywiczne opracowania sa nauka i technikami –2011» (м. Пшемишль, 2011 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг» (м. Харків, 2012 р.); II міжнародній науково-практичній конференції «Облік, аудит, фінанси: сучасні проблеми теорії, практики та підготовки фахівців» (м. Харків, 2012 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність» (м. Харків, 2014 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Виробничо-експортний потенціал національної економіки» (м. Ужгород, 2014 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні підходи і сучасна наука» (м. Київ, 2015 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність» (м. Харків, 2015 р.); VIII міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції в економіці та управлінні: новий

погляд» (м. Запоріжжя, 2015 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Тенденції сталого розвитку економіки країни: прогнози та пропозиції» (м. Львів, 2015 р.).

**Публікації.** Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 22 наукових працях загальним обсягом 6,3 друк. арк., з яких 10 статей – у наукових фахових виданнях обсягом 4,7 друк. арк., серед них 2 у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, 12 тез доповідей конференції обсягом 1,6 друк. арк. Особисто дисертанту належить 5,2 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст дисертації викладено на 161 сторінці. Робота містить 34 таблиці на 21 сторінці, 25 рисунків на 11 сторінках, 6 додатків на 63 сторінках, список використаних літературних джерел із 195 найменувань на 21 сторінці.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, визначено наукову новизну і практичне значення одержаних результатів, відображено апробацію результатів.

У першому розділі «**Теоретичні засади формування системи управління комерційною діяльністю підприємств оптової торгівлі**» досліджено сутнісні характеристики оптової торгівлі; визначено особливості комерційної діяльності торговельного підприємства; уточнено сутність комерційної діяльності підприємства оптової торгівлі; розроблено структурну модель управління комерційною діяльністю оптового торговельного підприємства.

Ґрунтуючись на результатах аналізу та узагальненні існуючих підходів щодо визначення місця оптової торгівлі в системі товароруку та специфіки господарських відносин, виокремлено відмітні характеристики підприємств оптової торгівлі, до яких віднесено опосередкування комерційних зв'язків між сферами товарного виробництва та споживання; реалізацію товарів і надання послуг суб'єктам підприємницької діяльності; склад та обсяги угод купівлі-продажу товарів.

У результаті дослідження змістових характеристик комерційної функції, комерційного процесу та операцій, встановлено, що комерційна функція є спеціальною функцією управління, реалізація якої є основою комерційної діяльності підприємства. Ґрунтуючись на базових положеннях теорії підприємництва та враховуючи особливості реалізації комерційної функції, визначено сутність комерційної діяльності підприємства, що подана сукупністю процесів купівлі-продажу товарів і послуг, які реалізуються з метою отримання прибутку та збільшення його за періодами часу. Для дослідження комерційної діяльності оптового торговельного підприємства виділено такі основні напрями, як вид комерційних процесів, характер комерційної угоди, склад суб'єктів ринку, права учасників ринку, об'єкт комерційної діяльності, формування доходів, режим комерційної діяльності, функціональна спрямованість комерційних процесів.



Спираючись на виділені сутнісні ознаки оптової торгівлі та враховуючи особливості комерційної функції, під комерційною діяльністю оптового торговельного підприємства запропоновано розуміти сукупність процесів купівлі-продажу товарів партіями згідно з угодами для подальшого їх використання суб'єктами господарювання, що здійснюються з метою отримання позитивного фінансового результату та збільшення його як у поточному так і в майбутньому періодах.

У результаті дослідження комерційної діяльності в контексті основних засад теорії управління визначено сутнісні характеристики та особливості аналітичного, методичного та інформаційного забезпечення управління комерційною діяльністю з огляду системного, функціонального або процесного підходів. Ґрунтуючись на результатах критичного аналізу існуючих розробок щодо управління операціями купівлі-продажу та дотримуючись базових положень інтеграційної концепції підприємства, розроблено структурну модель управління комерційною діяльністю підприємства оптової торгівлі (рис. 1).



Рис. 1. Структурна модель системи управління комерційною діяльністю підприємства оптової торгівлі

Запропонована модель розроблена з урахуванням основних видів комерційних операцій підприємств оптової торгівлі та рівнів прийняття управлінських рішень і подана як взаємопов'язана система, що містить суб'єкти, об'єкти, критерії, методи управління та спрямована на забезпечення якості комерційної діяльності та підвищення ціннісної пропозиції підприємства оптової торгівлі в системі комерційних відносин.

У другому розділі «Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі» визначено основні тенденції розвитку підприємств

оптової торгівлі; розроблено структурно-логічну модель та визначено показники для оцінювання комерційної діяльності оптового торговельного підприємства; обґрунтовано послідовність комплексної оцінки комерційної діяльності оптового торговельного підприємства; ідентифіковано якість управління комерційною діяльністю на підприємствах оптової торгівлі.

З метою виявлення тенденцій розвитку підприємств оптової торгівлі досліджено основні показники їх діяльності. За результатами діагностики оптового товарообороту впродовж 2010–2014 рр. встановлено нестійкість його динаміки, зокрема, зростання у 2010–2011 р. (з 999,7 до 1107,3 млрд грн) та зниження в останні роки (з 1093,3 млрд грн у 2012 р. до 987,9 млрд грн у 2014 р.). Визначено, що економічна політика підприємств оптової торгівлі в цей період мала інерційний характер, що супроводжувалось скороченням питомої ваги оптової торгівлі товарами, виробленими в Україні; деформацією товарної структури оптового товарообороту; високою часткою оптових продажів торговим посередникам; зменшенням кількості підприємств, які функціонують на оптовому ринку. Тенденції розвитку коефіцієнта ланковості просування товарів, оборотності товарних запасів, забезпеченості оптових підприємств складськими площами та складами-холодильниками є негативними та свідчать про кризові процеси у сфері оптової торгівлі.

За результатами дослідження показників рентабельності упродовж 2010–2014 рр. діагностовано незадовільну структуру фінансових результатів підприємств оптової торгівлі. Рентабельність діяльності у сегменті оптових продажів зменшилась на 24,9 пункти (з 10,3% у 2010 р. до -14,6% у 2014 р.) Встановлено, що така негативна динаміка зумовлена скороченням прибутку за групою прибуткових і зростанням збитку за групою збиткових підприємств.

Базуючись на науково-теоретичних засадах проведення комплексного дослідження діяльності господарюючого суб'єкта та враховуючи сутнісні характеристики комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі, у роботі розроблено структурно-логічну модель оцінювання комерційної діяльності оптового торговельного підприємства. Дана модель представлена як циклічний процес експрес- та поглибленого оцінювання комерційної діяльності, який реалізується з урахуванням рівнів управління та видів комерційних операцій. Спираючись на розроблену структурно-логічну модель та існуючі розробки щодо комплексних та інтегрованих оцінок результатів комерційної діяльності, обґрунтовано сукупність показників оцінювання комерційної діяльності, яка включає підсистеми фінансових та нефінансових показників, сформованих з урахуванням рівнів управління та функціональних напрямів комерційних операцій на підприємстві оптової торгівлі.

Дотримуючись розробленої моделі управління комерційною діяльністю (рис. 1) та базуючись на принципах системності, комплексності, об'єктивності та дієвості, обґрунтовано науково-методичний підхід до комплексної оцінки комерційної діяльності (рис. 2). Запропонований науково-методичний підхід ґрунтується на засадах динамічного аналізу та передбачає комплексне оцінювання комерційної діяльності торговельного підприємства за критеріями результативності, ефективності та узгодженості управлінських рішень за періодами часу.

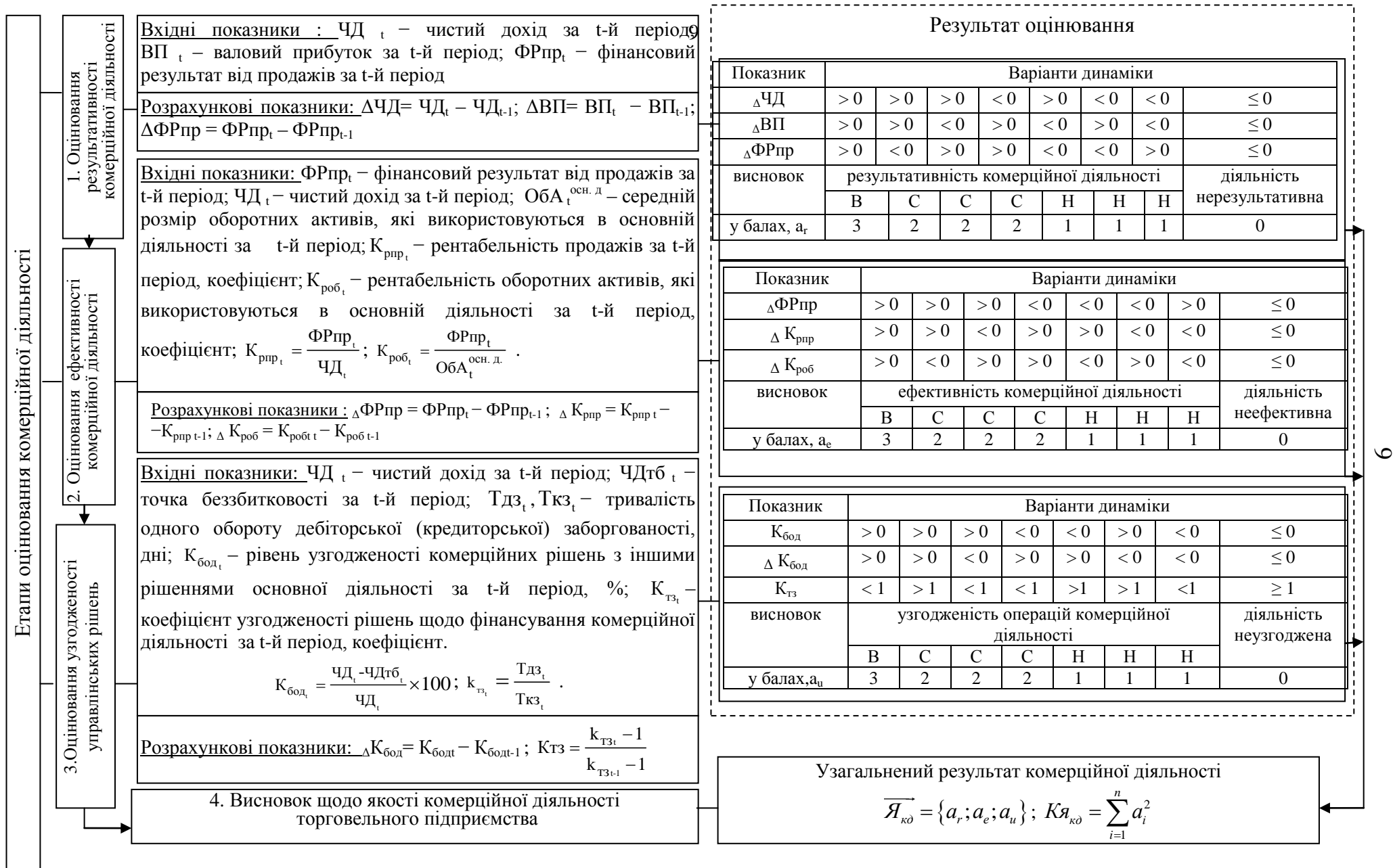


Рис. 2. Модель комплексної оцінки комерційної діяльності оптового торговельного підприємства на засадах багатокритеріального підходу

За результатами дослідження результативності, ефективності та узгодженості управлінських рішень у період 2012-2014 рр. для більшості досліджених оптових торговельних підприємств діагностовано низький рівень якості комерційної діяльності. Тільки для третини оптових торговельних підприємств відзначено збільшення товарообороту. Негативні тенденції фінансових результатів закупівельної діяльності відзначено для 43,0%, збитковість та зменшення рентабельності продажів – для 64,0% підприємств. Невідповідність динаміки за ключовими показниками комерційної діяльності та зниження їх за періодами часу відзначено за одинадцятьма з чотирнадцяти підприємств вибіркової сукупності.

У третьому розділі **«Удосконалення системи управління комерційною діяльністю підприємств оптової торгівлі»** розроблено науково-методичний підхід до позиціонування оптового торговельного підприємства в системі ціннісних пріоритетів основних зацікавлених сторін; запропоновано методичний інструментарій оцінювання фінансового забезпечення комерційної діяльності; обґрунтовано науково-методичні засади формування портфеля заходів з удосконалення комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі.

Спираючись на сучасні концепції управління для забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства оптової торгівлі у стратегічній перспективі, аргументовано доцільність дотримання ціннісного підходу, що базується на концепції балансу інтересів та передбачає створення взаємної цінності учасниками комерційних відносин. Ґрунтуючись на базових положеннях теорії ціннісно-орієнтованого управління та враховуючи особливості комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі, визначено суть ціннісної пропозиції оптового торговельного підприємства, що подана сукупністю характеристик, які відображають привабливість підприємства для формування та розвитку партнерських комерційних відносин. Для позиціонування оптового торговельного підприємства в системі ціннісних пріоритетів розроблено науково-методичний підхід, який базується на поєднанні бального, інтегрального і матричного методів та передбачає реалізацію взаємопов'язаних етапів щодо ідентифікації ціннісної пропозиції підприємства оптової торгівлі для учасників комерційних відносин з урахуванням рівня їх пріоритетності (рис. 3).

Згідно з методичним підходом пріоритетність постачальників та покупців запропоновано визначати на основі якісних та кількісних характеристик їх комерційного потенціалу та економічної доцільності комерційних відносин. З метою оцінювання пріоритетності контрагентів доведено доцільність дотримання методу багатокритеріальної оцінки з використанням показників, які відображають надійність, тривалість і перспективність комерційних відносин, ціни та обсяги купівлі-продажу товарів і надання послуг.

Цінність оптового торговельного підприємства для покупців запропоновано визначати за характеристиками товарної та цінової пропозиції, для постачальників – маркетингової активності та фінансової надійності. Для кількісної оцінки ціннісної пропозиції підприємства оптової торгівлі обґрунтовано систему оціночних показників, до якої включено обсяг, асортимент, якість товарів, ціни, умови поставки та оплати за товар.



Рис. 3. Послідовність оцінювання ціннісної пропозиції оптового торговельного підприємства

З метою узагальнення одержаних результатів та визначення позиції оптового торговельного підприємства в системі ціннісних координат запропоновано використання методу бальної оцінки та розробленої шкали ідентифікацій.

Обґрунтований науково-методичний підхід апробовано на прикладі ТОВ «Фенікс-1». На основі встановленого дисбалансу цінностей пріоритетними напрямками розвитку комерційної діяльності торговельного підприємства визначено вдосконалення асортиментної політики в частині оптимізації товарної пропозиції та розширення логістичних послуг.

Ураховуючи особливості організації розрахунків за комерційними операціями, умови та чинники розвитку оптових продажів, у роботі обґрунтовано методичний інструментарій дослідження фінансових аспектів комерційної діяльності оптового торговельного підприємства. Основу розробленого інструментарію становить матриця оцінювання фінансового забезпечення комерційної діяльності, яку сформовано з використанням коефіцієнтів покриття та співвідношення оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованостей (рис. 4).

		$K_{тр} = \frac{Пз+Пдз_t}{Пкз_t}$		
		$K_{тр} > 1$	$K_{тр} \approx 1$	$K_{тр} < 1$
$K_{п} = \frac{З+Дз_t}{Кз_t}$	$K_{п} > 1$	<i>незадовільний</i>	<i>задовільний</i>	<i>задовільний</i>
	$K_{п} \approx 1$	<i>незадовільний</i>	<i>оптимальний</i>	<i>задовільний</i>
	$K_{п} < 1$	<i>критичний</i>	<i>незадовільний</i>	<i>проблемний</i>

Позначки: З – запаси товарів, тис. грн; Дз<sub>t</sub> – дебіторська заборгованість (товарна), тис. грн; Кз<sub>t</sub> – кредиторська заборгованість (товарна), тис. грн; Пкз<sub>t</sub> – тривалість обороту кредиторської заборгованості (товарної), дні; Пз – тривалість обороту запасів товарів, дні; Пдз<sub>t</sub> – тривалість обороту дебіторської заборгованості (товарної), дні.

Рис.4. Матриця оцінювання стану фінансового забезпечення комерційної діяльності оптового торговельного підприємства

Для оцінювання фінансування комерційних операцій розроблено карту якісних оцінок збалансованості джерел поточного фінансування комерційних операцій. Під час апробації методичного інструментарію для більшості підприємств вибіркової сукупності діагностовано фінансову нестабільність та недостатність коштів для фінансування комерційного циклу. У 6 із 14 досліджуваних об'єктів визначено недостатність коштів для здійснення поточних платежів, у 7 – збільшення тривалості фінансового циклу. За результатами позиціонування для підприємств вибіркової сукупності обґрунтовано пріоритетні напрями оптимізації джерел фінансування комерційних операцій, які, залежно від позиції в матриці рівноваги та характеру динаміки фінансових коефіцієнтів, містять заходи зі стимулювання інкасації дебіторської заборгованості, збільшення обсягу оптових продажів, зменшення обсягу кредиторської заборгованості, прискорення оборотності товарних запасів та дебіторської заборгованості.

Ураховуючи необхідність забезпечення узгодженості комерційних рішень за напрямками та періодами реалізації, у роботі обґрунтовано науково-методичний підхід до формування портфеля заходів з удосконалення комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі (рис. 5).

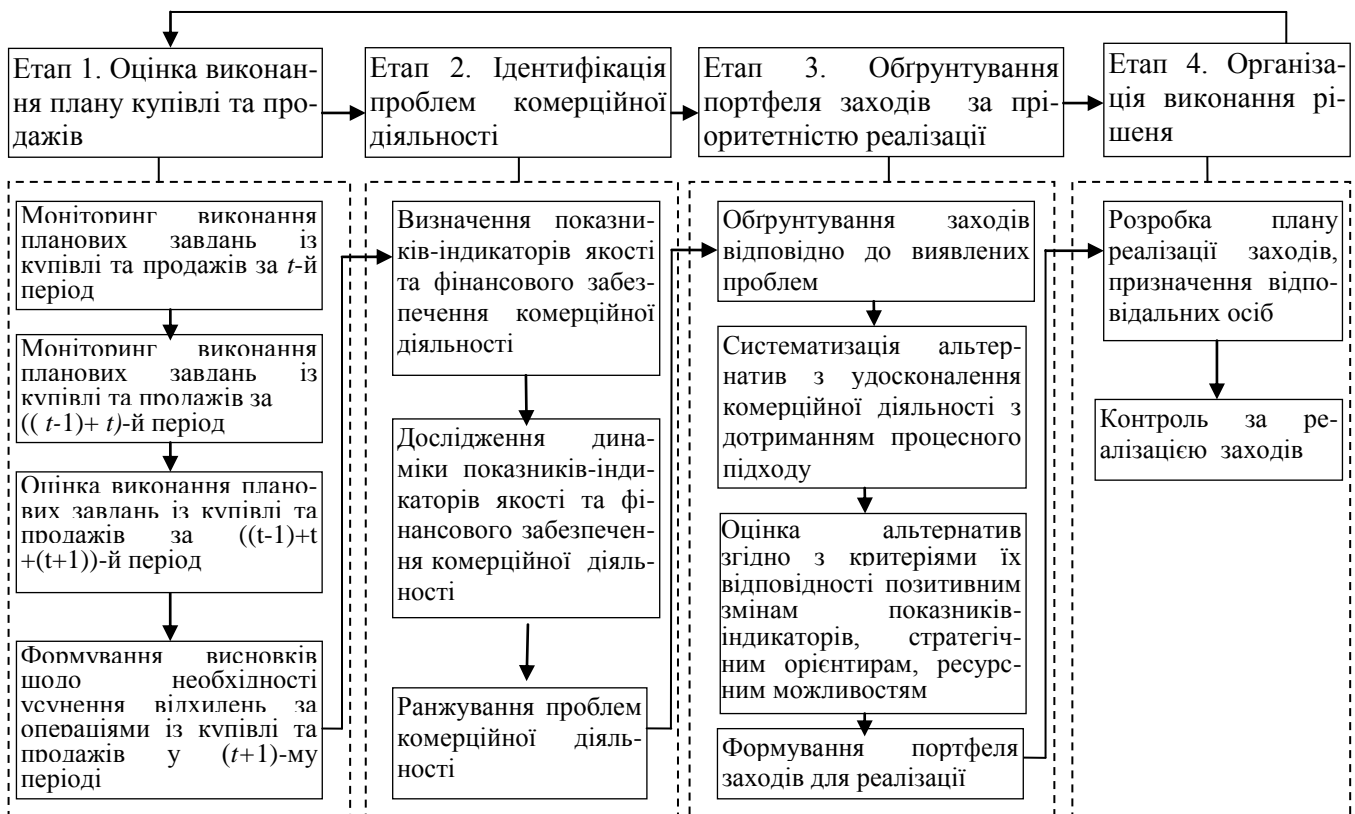


Рис. 5. Процес формування портфеля заходів з удосконалення комерційної діяльності оптового торговельного підприємства

Запропонований науково-методичний підхід ґрунтується на засадах комплексної концепції управлінських рішень і базових положеннях методу аналізу ієрархій та реалізується з використанням показників-індикаторів якості та поточного фінансування комерційної діяльності оптового торговельного підприємства.

Апробацію запропонованого підходу здійснено на прикладі ПФ «Бригантіна». За результатами розрахунків сформовано портфель заходів з удосконалення комерційної діяльності підприємства оптової торгівлі та встановлено пріоритетність їх реалізації з огляду на характер динаміки показників якості, збалансованість джерел фінансування комерційних операцій, внутрішні можливості реалізації та відповідність стратегічним орієнтирам розвитку підприємства.

## **ВИСНОВКИ**

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, що виявляється в обґрунтуванні теоретико-методичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо управління комерційною діяльністю на підприємствах оптової торгівлі. Основні наукові та практичні результати проведеного дослідження полягають у наступному.

1. Спираючись на результати узагальнення існуючих підходів до сутнісних характеристик оптової торгівлі та враховуючи особливості господарської діяльності у сфері оптових продажів, визначено, що комерційна діяльність підприємства оптової торгівлі – це сукупність процесів купівлі-продажу товарів партіями згідно з угодами для подальшого їх використання в діяльності суб'єктів господарювання, що здійснюються з метою отримання позитивного фінансового результату та збільшення його як у поточному, так і в майбутньому періодах. У результаті поглибленого дослідження поняття комерційної діяльності оптового торговельного підприємства систематизовано класифікацію її видів та виділено такі ознаки: вид комерційних процесів, характер комерційної угоди, склад суб'єктів ринку, права учасників ринку, об'єкт комерційної діяльності, формування доходів, режим комерційної діяльності, функціональна спрямованість комерційних процесів.

2. На основі використання системного та функціонального підходу обґрунтовано структурну модель управління комерційною діяльністю оптового торговельного підприємства, у складі якої виділено суб'єкти (керівник, комерційний директор, менеджери), об'єкти (товарні, фінансові, трудові, просторові, технічні, нематеріальні ресурси, залучені та використані для забезпечення реалізації комерційних процесів; доходи, фінансові результати комерційної діяльності), критерії (ціннісна пропозиція оптового торговельного підприємства, якість управління) та методи управління (економічні, адміністративні, соціально-психологічні), які реалізуються з урахуванням характеру управлінських рішень (стратегічних і оперативних). Розроблена модель надає цілісне бачення взаємозв'язку елементів системи управління комерційною діяльністю та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо операцій закупівлі-продажу оптового торговельного підприємства.

3. За результатами дослідження основних показників діяльності підприємств оптової торгівлі в Україні впродовж 2010–2014 рр. діагностовано зменшення обсягів оптового товарообороту та частки оптової торгівлі товарами, виробленими в Україні; збільшення ланковості у просуванні товарів, уповільнення оборотності

товарних запасів, скорочення складських площ та складів-холодильників; зменшення фінансового результату та рентабельності діяльності оптових підприємств упродовж досліджуваного періоду.

4. З метою забезпечення ефективності комерційних процесів обґрунтовано модель оцінки комерційної діяльності оптового торговельного підприємства, яка базується на науково-теоретичних засадах проведення дослідження та описує послідовність етапів із визначенням цільових настанов та завдань оцінювання, а також методичного та інформаційного забезпечення. Практичне застосування розробленої моделі створює передумови для обґрунтування рішень щодо розвитку комерційної діяльності з урахуванням рівнів управління та особливостей реалізації операцій купівлі-продажу на підприємствах оптової торгівлі.

5. Базуючись на принципах системності, комплексності, об'єктивності та дієвості, обґрунтовано систему показників для експрес- та поглибленого оцінювання комерційної діяльності, яка включає фінансові та нефінансові інформативні показники та показники-індикатори, що відображають результати операцій купівлі-продажу оптового торговельного підприємства. Розроблена система характеризується узгодженістю складових та забезпечує інформаційну підтримку прийняття рішень на всіх етапах управління комерційною діяльністю на оптовому торговельному підприємстві.

6. На основі застосування багатокритеріального підходу обґрунтовано науково-методичний підхід до комплексної оцінки комерційної діяльності підприємства оптової торгівлі. Розроблений науково-методичний підхід ґрунтується на засадах динамічного аналізу та передбачає дослідження комерційної діяльності торговельного підприємства з використанням комплексу одиничних та узагальнюючих показників які відображають якість комерційної діяльності з огляду критеріїв результативності, ефективності та узгодженості управлінських рішень за періодами часу. Практичне застосування розробленого методичного інструментарію дає можливість визначити рівень результатів комерційної діяльності (високий, середній, низький) за критеріями ефективності, результативності та узгодженості управлінських рішень а також оцінити якість комерційної діяльності оптового торговельного підприємства. Розроблений методичний інструментарій апробовано за даними вибіркової сукупності підприємств оптової торгівлі за період 2012–2014 рр. За результатами апробації діагностовано низькі показники комерційної діяльності за всіма критеріями оцінювання.

7. Ґрунтуючись на базових засадах ціннісного управління та враховуючи причинно-наслідкові зв'язки між основними етапами процесу управління, обґрунтовано методичний підхід до оцінювання комерційної діяльності оптового торговельного підприємства на засадах ціннісних пріоритетів. Із дотриманням ціннісного підходу розроблено модель управління комерційною діяльністю на оптовому підприємстві, яка передбачає послідовність етапів з аналізу пріоритетності покупців, постачальників та ціннісної пропозиції оптового торговельного підприємства. Реалізація запропонованої моделі в практичну діяльність дозволяє ідентифікувати ціннісну пропозицію підприємства оптової торгівлі для учасників



комерційних відносин з урахуванням рівня їх пріоритетності, що забезпечує прийняття стратегічних управлінських рішень щодо комерційних операцій торговельного підприємства.

8. Дотримуючись принципів системності та комплексності управлінських рішень, розроблено матрицю оцінювання стану фінансового забезпечення комерційної діяльності оптового торговельного підприємства. Для діагностики фінансування комерційної діяльності аргументовано використання коефіцієнтів покриття та співвідношення оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованостей, поєднання яких дозволяє ідентифікувати стан (критичний, проблемний, незадовільний, задовільний, оптимальний) фінансового забезпечення операцій закупівлі-продажу на підприємстві. Практичне використання розробленого методичного інструментарію дозволяє визначити проблеми та здійснити обґрунтований вибір заходів щодо фінансування комерційної діяльності, що сприятиме узгодженню рішень комерційного характеру з іншими функціональними сферами господарської діяльності оптового торговельного підприємства.

9. Базуючись на положеннях комплексної концепції управлінських рішень, обґрунтовано науково-методичні засади формування портфеля заходів щодо удосконалення комерційної діяльності на оптовому торговельному підприємстві. Розроблений науково-методичний підхід ґрунтується на взаємопов'язаних етапах із оцінювання результатів, ідентифікації проблем та визначення заходів щодо підвищення ефективності купівлі-продажу, що здійснюються з використанням методів динамічного і факторного аналізу та методу аналізу ієрархій. Реалізація розробленого підходу дозволяє підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень щодо комерційної діяльності оптового торговельного підприємства.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***Статті в наукових фахових виданнях України:***

1. Лисак Г. Г. Статистичний моніторинг фінансового стану підприємства як інформаційна система підтримки прийняття рішень з його стабілізації / Г. Г. Лисак, Н. Б. Кащена, А. О. Бойко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. – Харків : ХДУХТ, 2009. – Вип. 1 (1). – С. 120–127. (заг. обсяг 0,51 друк. арк., індивід. автора 0,28 друк. арк. : визначено послідовність прийняття управлінських рішень на торговельному підприємстві).

2. Лисак Г. Г. Діагностика фінансового стану підприємств торгівлі на підставі інтегральної оцінки їх фінансово-економічного потенціалу / Т. О. Сідорова, Н. Б. Кащена, Г. Г. Лисак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. – Харків : ХДУХТ, 2009. – Вип. 2 (10). – С. 201–208. (заг. обсяг 0,54 друк. арк., індивід. автора 0,38 друк. арк. : визначено методичне забезпечення інтегральної оцінки результатів діяльності оптового торговельного підприємства).

3. Лисак Г. Г. Економічна природа та функції оптової торгівлі / Г. Г. Лисак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. – Харків : ХДУХТ, 2010. – Вип. 2 (12). – С. 291–297. (0,49 друк. арк.).

4. Лисак Г. Г. Оптова торгівля України: регіональні особливості розвитку / Г. Г. Лисак // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – № 5 (61). – С. 131–134. (0,36 друк. арк.).

5. Лисак Г. Г. Удосконалення методики аналізу товарних запасів підприємства / Т. О. Сідорова, Н. Б. Кашена, Г. Г. Лисак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць : у 2-х частинах. – Харків : ХДУХТ, 2013. – Вип. 1 (17). – Ч. 1. – С. 23–30. (заг. обсяг 0,48 друк. арк., індивід. автора 0,22 друк. арк. : розкрито сутність та особливості реалізації динамічного та матричного методу під час оцінювання результатів комерційної діяльності оптового торговельного підприємства).

6. Лисак Г. Г. Фінансовий аналіз як інструмент підтримки прийняття управлінських рішень / Т. О. Сідорова, Г. Г. Лисак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць : у 2-х частинах. – Харків : ХДУХТ, 2013. – Вип. 2 (18). – Ч. 1. – С. 62–68. (заг. обсяг 0,41 друк. арк., індивід. автора 0,22 друк. арк. : визначено елементи методичного забезпечення комплексної оцінки результатів комерційної діяльності підприємства за даними фінансової звітності).

7. Лисак Г. Г. Методичні підходи до управлінського аналізу фінансової стійкості підприємств / Т. О. Сідорова, Г. Г. Лисак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. – Харків : ХДУХТ, 2014. – Вип. 2 (20). – С. 37–45. (заг. обсяг 0,47 друк. арк., індивід. автора 0,37 друк. арк. : визначено особливості комплексної оцінки діяльності оптового торговельного підприємства з урахуванням мети та рівня прийняття управлінських рішень).

8. Лисак Г. Г. Стан та динаміка дебіторської заборгованості на підприємствах оптової торгівлі / Г. Г. Лисак // Вісник Херсонського державного університету. – № 9. – 2014. – С. 79–83. (0,48 друк. арк.).

***Статті у фахових виданнях України,  
внесених до міжнародних наукометричних баз:***

9. Лисак Г. Г. Класифікація підприємств оптової торгівлі / Г. Г. Лисак // Торговля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. – Вип. 37. – С. 231–240. (включено до INDEX COPERNICUS, Directory of Research Journals Indexing, РИНЦ та ін.). (0,57 друк. арк.).

10. Лисак Г. Г. Управління комерційною діяльністю підприємства оптової торгівлі на основі ціннісних пріоритетів / Г. Г. Лисак // Бізнес-Інформ. – 2015. – № 5. – С. 146–151. (включено до ULRICHSWEB, RePEc, INDEX COPERNICUS, GetInfo, BASE та ін.). (0,41 друк. арк.).

***Праці апробаційного характеру:***

11. Лисак Г. Г. Аналіз рентабельності основної діяльності торговельного підприємства / Г. Г. Лисак : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. [«Облік, аудит, фінанси: сучасні проблеми теорії, практики та підготовки фахівців»], (Харків, 28–29 жовт. 2010 р.). – Х. : ХДУХТ, 2010. – С. 104–106. (0,13 друк. арк.).

12. Лисак Г. Г. Проблеми визначення бази інформаційного забезпечення аналізу ліквідності і платоспроможності / Г. Г. Лисак, Т. О. Сидорова : матеріали наук.-практ. конф. [«Шлях України до економічної безпеки»], (Харків, 28 квіт. 2011 р.). – Х. : ХНУВС, 2011. – С. 190–192. (заг. обсяг 0,13 друк. арк., індивід. автора 0,11 друк. арк. : систематизовано джерела інформації для оцінювання фінансового забезпечення комерційної діяльності оптового торговельного підприємства).

13. Лисак Г. Г. Фінансова стійкість підприємств: сутність, критерії оцінки та напрями підвищення / Г. Г. Лисак : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. [«Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг»], (Харків, 19 трав. 2011 р. ): У 4-х ч. – Харків : ХДУХТ, 2011. – Ч. 3. – С. 23-24. (0,12 друк. арк.).

14. Лисак Г. Г. Особливості фінансового стану підприємств оптової торгівлі / Г. Г. Лисак: матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. [«Perspektywiczne opracowania sa nauka i technikami –2011»], (Пшемишль, 7–15 лист. 2011 р.). – Przemysl : Nauka i studia, 2011. – С. 11–14. (0,20 друк. арк.).

15. Лисак Г. Г. Удосконалення методики аналізу грошових потоків підприємства / Г. Г. Лисак, Т. О. Сидорова : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. [«Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг»], (Харків, 18 жовт. 2012 р.) : У 2-х ч. – Харків : ХДУХТ, 2012. – Ч. 2. – С. 49–50. (заг. обсяг 0,11 друк. арк., індивід. автора 0,06 друк. арк. : розроблено алгоритми для визначенні показників-індикаторів ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства).

16. Лисак Г. Г. Роль аналізу в управлінні підприємством / Г. Г. Лисак : тези доп. II міжнар. наук.-практ. конф. [«Облік, аудит, фінанси: сучасні проблеми теорії, практики та підготовки фахівців»], (Харків, 26 жовт. 2012 р.). – Харків : ХДУХТ, 2012. – С. 82–83. (0,11 друк. арк.).

17. Лисак Г. Г. Порівняльний аналіз різних концепцій аналізу ділової активності організації / Г. Г. Лисак : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. [«Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність»], (Харків, 22 трав. 2014 р.) : У 2-х ч. – Харків : ХДУХТ, 2014. – Ч. 2. – С. 39–40. (0,12 друк. арк.).

18. Лисак Г.Г. Визначення типу кредитної політики на підприємствах оптової торгівлі / Г. Г. Лисак : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [«Виробничо-експортний потенціал національної економіки»], (Ужгород, 3–4 жовт. 2014 р.). – Ужгород : Гельветика, 2014. – С. 100–103. (0,13 друк. арк.).

19. Лисак Г. Г. Системно-функціональний підхід до управління комерційною діяльністю на підприємстві оптової торгівлі / Г. Г. Лисак : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [«Інноваційні підходи і сучасна наука»], (Київ, 30 квіт. 2015 р.). – К. : Центр наукових публікацій, 2015. – С. 89–91. (0,13 друк. арк.).

20. Лисак Г. Г. До питання формування та ефективності використання оборотних коштів підприємств оптової торгівлі / Г. Г. Лисак, Т. О. Сидорова : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. [«Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність»], (Харків, 14 трав. 2015 р.) : У 2-х ч. – Харків : ХДУХТ, 2015. – Ч. 2. – С. 45–46. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., індивід. автора 0,06 друк. арк. : систематизовано показники ефективності використання оборотних коштів з урахуванням критеріїв управління комерційною діяльністю підприємств оптової торгівлі).

21. Лисак Г. Г. Комплексна оцінка комерційної діяльності на підприємстві оптової торгівлі / Г. Г. Лисак : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. [«Сучасні тенденції в економіці та управлінні: новий погляд»], (Запоріжжя, 14-15 серп. 2015 р.). – Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2015. – С. 70–72. (0,13 друк. арк.).

22. Лисак Г. Г. Методичні засади побудови та використання фінансових матриць в управлінні комерційною діяльністю на підприємствах оптової торгівлі / Г. Г. Лисак : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [«Тенденції сталого розвитку економіки країни: прогнози та пропозиції»], (Львів, 28–29 серп. 2015 р.). – Львів : ЛЕФ, 2015. – С.62–64. (0,13 друк. арк.).

## АНОТАЦІЯ

Лисак Г.Г. Управління комерційною діяльністю підприємств оптової торгівлі. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський державний університет харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України, Харків, 2016.

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретичні засади та розроблено методичний інструментарій щодо управління комерційною діяльністю підприємств оптової торгівлі.

Досліджено характеристики та уточнено визначення поняття «комерційна діяльність оптового торговельного підприємства». Розроблено структурну модель управління комерційною діяльністю. Визначено тенденції розвитку підприємств оптової торгівлі. Розроблено структурно-логічну модель оцінювання комерційної діяльності та визначено показники для оцінювання комерційної діяльності за рівнем та напрямками управління. Розроблено методичний підхід до комплексної оцінки комерційної діяльності оптового торговельного підприємства з дотриманням критеріїв результативності, ефективності та узгодженості управлінських рішень. Обґрунтовано науково-методичний підхід до позиціонування оптового торговельного підприємства у системі ціннісних пріоритетів реалізації комерційної

діяльності. Розроблено науково-методичний підхід до позиціонування оптового торговельного підприємства у системі ціннісних пріоритетів реалізації комерційної діяльності. Обґрунтовано науково-методичні засади формування портфеля заходів для розвитку комерційної діяльності підприємства оптової торгівлі на засадах комплексної концепції прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: комерційна діяльність, управління комерційною діяльністю, ціннісна пропозиція, управлінське рішення, підприємства оптової торгівлі.

## **АННОТАЦІЯ**

Лысак Г.Г. Управление коммерческой деятельностью предприятий оптовой торговли. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Харьковский государственный университет питания и торговли Министерства образования и науки Украины, Харьков, 2016.

В диссертации определены теоретические положения и разработан методический инструментарий управления коммерческой деятельностью оптовых предприятий.

В диссертации выделены особенности и уточнена сущность понятия «коммерческая деятельность оптового торгового предприятия». Обоснована модель и представлены структурные элементы системы управления коммерческими операциями предприятия оптовой торговли. Определены тенденции развития предприятий оптовой торговли. Разработана модель для оценки коммерческой деятельности оптового торгового предприятия, базирующаяся на теории многомерного анализа.

Для оценки коммерческой деятельности предприятия оптовой торговли сформирована система показателей, которая включает финансовые и нефинансовые характеристики оптового торгового предприятия и позволяет оценить результаты коммерческой деятельности предприятия оптовой торговли в режиме экспресс- и углублённой оценки. Разработан методический инструментарий для комплексной оценки коммерческой деятельности предприятий оптовой торговли, базирующийся на теории многомерного анализа с использованием критериев результативности, эффективности и согласованности управленческих решений.

Обоснована модель для позиционирования ценностного предложения оптового торгового предприятия в системе ценностных приоритетов участников коммерческих отношений. Разработан научно-методический инструментарий оценки финансового обеспечения коммерческой деятельности оптового торгового предприятия. Предложен научно-методический подход к формированию портфеля мероприятий по усовершенствованию коммерческой деятельности на предприятии оптовой торговли.

Ключевые слова: коммерческая деятельность, управление коммерческой деятельностью, ценностное предложение, управленческое решение, предприятия оптовой торговли.

## ANNOTATION

Lysak G.G. Managing commercial activity of wholesale trade enterprises. – Manuscript.

Thesis for competition of the degree of candidate of economic sciences by 08.00.04 specialty – Economics and management of enterprises (as per types of economic activity). – Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2016.

Theoretical principles are proved and methodical toolkit concerning management of commercial activity of wholesale trade enterprises are developed.

In the first chapter of the thesis, theoretical statements revealing the essence of wholesale trade are presented, and its features are specified. The notions «commercial function, processes, operations» are studied. The approaches to the definitions of commercial activity are systemized. Conceptual construct of the theory of the enterprise concerning the specification of the essence of commercial activity of wholesale trade enterprises is developed. Based on the generalization of the existing classifications main directions of commercial activity of a wholesale trade enterprise are identified. The approaches to managing commercial activity are generalized. Commercial activity is considered as a management object, and structural model of managing commercial activity of a wholesale trade enterprise is substantiated. The subject, object, criteria, methods and functions of managing commercial operations of a trade enterprise are emphasized.

In the second chapter of the thesis, main trends and problems of the enterprises functioning in a wholesale trade segment are defined, namely these are the reduction of sales volume and financial results, delay in commodity stocks turnover, reduction of storage facilities and cold storage plants, reduction of the efficiency. The model for the evaluation of commercial activity of a wholesale trade enterprise based on the theory of multi-variance analysis is developed.

For the evaluation of the enterprise commercial activity, the system of indexes including financial and nonfinancial characteristics of a wholesale trade enterprise is formed. It allows evaluate the results of commercial activity of a wholesale trade enterprise in express- and enhanced evaluation mode. For complex evaluation of commercial activity of wholesale trade enterprises, the reasonability of dynamic approach is applied. Methodical toolkit for complex evaluation of commercial activity of wholesale trade enterprises, which grounds on the theory of multi-variance analysis with the use of the criteria of performance, effectiveness and conformity of managerial decisions is developed.

The third chapter of the thesis substantiates the model for the positioning of a value preposition of a wholesale trade enterprise within the system of value priorities of the participants of commercial relations. The developed model grounds on basic statements of the theory of value-oriented management. It is the sequence of stages of priorities evaluation of a wholesale trade enterprise. Application of the score system with the further identification of the position of a wholesale trade enterprise in the matrix of value priorities is argued.

Taking into account the peculiarities of calculations in wholesale trade, scientific and methodical toolkit of evaluating financial provision of commercial activity of the

enterprise is substantiated. It is based on a matrix model including the parameters of cover and funding current financial needs. Scientific and methodical approach is developed for is developed for the optimization of managerial decisions on the development of commercial activity at a wholesale trade enterprise. It is based on a complex concept of managerial decisions. It is recommended to use the method of analytic hierarchy process for the formation of measures portfolio for the improvement of commercial activity at the enterprise.

Key words: commercial activity, managing commercial activity, value preposition, managerial decision, wholesale trade enterprises.

Відповідальний за випуск: Сідорова Т.О.

Підп. до друку 08.02.2016 р. Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman.  
Друк цифровий. Ум. друк. арк. – 0,9. Наклад 100 пр. Зам. № 08-02.

**Надруковано**  
**ФОП Іванченко І. С.**

пр. Тракторобудівників, 89-а/62, м. Харків, 61135.

Тел.: +38-057-756-09-25, +38-050-40-243-50.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників та розповсюджувачів  
видавничої продукції серія ДК №4388 від 15.08.2012 р.

**[www.monograf.com.ua](http://www.monograf.com.ua)**