

КОМПЛЕКСНА КОНЦЕПЦІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З РОЗВИТКУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Одним із напрямів забезпечення цільових настанов функціонування оптового торговельного підприємства є обґрунтування заходів, спрямованих на підтримку та розвиток комерційної діяльності господарюючого суб'єкта. Узагальнивши існуючі розробки, зроблено висновок, що в науковій літературі це питання не має однозначного вирішення, що є об'єктивним та пояснюється широким діапазоном альтернативних заходів і процедур, які можуть бути реалізовані в межах управління комерційною діяльністю торговельного підприємства.

Відзначимо, що в межах завдання розвитку комерційної діяльності на підприємствах оптової торгівлі науковці здебільшого акцентують увагу на моделях з управління дебіторською та кредиторською заборгованостями, що пояснюється особливостями організації операційної діяльності в системі B2B. Щодо політики управління дебіторською заборгованістю, то її метою визначають пошук компромісу між ефективністю роботи та ризиком невинного збільшення дебіторської заборгованості. За критерій прийняття управлінського рішення приймають обсяги продажів та зміну фінансового результату. Стосовно пропозицій щодо роботи з покупцями, то як глибина дослідження, так і розроблений методичний інструментарій є різними. Водночас усі наведені розробки можуть бути згруповані за такими напрямками, як обґрунтування політики надання товарного кредиту, контроль її виконання, визначення політики інкасації простроченої дебіторської заборгованості. Відтак із метою вдосконалення поточної діяльності на підприємстві подають пропозиції для ранжування дебіторів, застосування штрафних санкцій до порушників фінансової дисципліни, визначення періоду надання товарного кредиту за різних цільових орієнтирів (з огляду на ринкову кон'юнктуру, практику надання товарного кредиту на підприємстві, період обороту кредиторської заборгованості), розробки матриці знижок (з орієнтацією на вартість залучення позикових коштів, вартість грошових коштів з корегуванням на частку безнадійної заборгованості, мінімальне зростання прибутку), розробляють регламенти управління дебіторською заборгованістю на підприємстві.

Щодо управління кредиторською заборгованістю, то загальна послідовність, пропозиції та інструментарій, що пропонують до

використання, схожі з розробками для управління дебіторською заборгованістю, скорегованими з урахуванням об'єкта управління. Зокрема, управління кредиторською заборгованістю рекомендують здійснювати за результатами ранжування контрагентів, попередньої оцінки стану та динаміки кредиторської заборгованості, а для обґрунтування найбільш вигідних умов роботи з контрагентами-кредиторами використовувати такі самі інструменти, що і для визначення кредитної політики, зокрема як базу порівняння вартості кредиторської заборгованості використовують ставку за банківським кредитом, облікову ставку НБУ, ставку дисконтування, для оцінювання доцільності дострокової оплати постачальнику вигоди від знижки порівнюють із пов'язаними з нею фінансовими витратами.

Ураховуючи, що результати комерційної діяльності підприємства залежать від рішень як щодо дебіторської так і кредиторської заборгованостей, науковці звертають увагу та необхідність управління цими заборгованостями одночасно. Пропозиції з удосконалення роботи в цьому напрямі включають розробки щодо експрес-оцінки руху дебіторської та кредиторської заборгованостей, побудови балансу вартості і цін цих заборгованостей, формування платіжного календаря з урахуванням валют та інструментів оплати.

Окрім заходів, пов'язаних з оптимізацією процесів купівлі та продажу, покращенню результатів комерційної діяльності сприяють також операції, що супроводжують основні бізнес-процеси торговельного підприємства, зокрема заходи з підвищення маркетингової активності торговельного підприємства, рекламування товарів і послуг, надання додаткових послуг контрагентам, вивчення кон'юнктури ринку, дослідження джерел надходження товарів та ін. Зокрема, сприймаючи успішність комерційної діяльності через досягнення планових показників товарообороту та надходження грошових коштів, для реалізації завдань оптового торговельного підприємства фахівці пропонують використовувати інструменти з оптимізації клієнтської політики. У переліку пропозицій, спрямованих на збільшення обороту та фінансового результату – заходи з підтримки продажів найбільших клієнтів; переведення клієнтів на роботу на умовах факторингу, надання додаткового сервісу для підприємства-контрагента з метою збереження обсягу продажу за окремим контрагентом; надання контрагентам спеціальних пропозицій зі значними знижками на окремі товарні групи, а також додаткових знижок за обсягом замовлення тощо.

Одним із напрямів модернізації роботи з контрагентами є розробка клієнтської політики за даними диференційованого обліку витрат.

Застосування системи диференційованого обліку витрат дозволяє обґрунтовувати пропозиції для різних груп клієнтів, як агресивних, що завищують свою купівельну спроможність та висувають спеціальні вимоги до обслуговування, так і для пасивних, для яких характерним є вибір стандартних умов обслуговування, що виражається у позитивній динаміці фінансових результатів за кожною з груп контрагентів.

Підсумовуючи результати дослідження існуючих підходів до забезпечення ефективності комерційної діяльності відзначимо, що, попри позитивні результати, наведені вище розробки не можуть бути реалізовані на підприємстві без попередньої оцінки доцільності та наслідків їх упровадження з огляду на практику діяльності окремого господарюючого суб'єкта. По-перше, кількість заходів для підвищення ефективності комерційної діяльності є значною. По-друге, будь-який захід має декілька рішень з огляду на сценарій (песимістичний, оптимістичний, реалістичний) розвитку подій. По-третє, прийняття управлінського рішення щодо комерційної діяльності є циклічним процесом, який, ураховуючи наявність альтернативних варіантів реалізації заходів, потребує визначення етапів та процедур прийняття рішень

К.В. Логвиненко, аспірант (*ХДУХТ, Харків*)

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Останні політичні події дають надію Україні на краще майбутнє. Розвиток України знову на шляху економічних змін, тому і зміни в діяльності сегмента – підприємства мають швидко реагувати на зміни міжнародного рівня. Україна йде своїм шляхом до Європи, але, щоб гідно конкурувати з іншими міжнародним підприємствами, ми повинні заздалегідь аналізувати систему управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства та знаходити рішення щодо удосконалення управління.

В умовах глобальної світової економіки, система управління зовнішньоекономічна діяльність підприємства підвищує роль та значення як окремого підприємства, так і економіки України в цілому. У сучасних умовах основною ланкою введення ЗЕД є підприємство, що