

льшого попиту для забезпечення зростання товарообороту; прагнути купувати товар за низькими закупівельними цінами за рахунок професіоналізму в галузі товарознавства та економії на масштабі; встановлювати невелику торговельну націнку та низькі ціни продажу для збільшення обсягу товарообороту; інтенсивно рекламувати товар для розширення припливу покупців; збільшувати масштаб торговельних операцій для економії на умовно-постійних витратах; прагнути збільшувати терміни платежів для накопичення фінансових коштів.

Список літератури

1. Радаев, В. Эволюция организационных форм в российской розничной торговле [Текст] / В. Радаев // Вопросы экономики. – 2006. – № 10. – С. 41– 62.
2. Ковальов, К. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть [Текст] / К. Ковальов, С. Уваров, П. Щеглов. – СПб. : Питер, 2007. – 272 с.
3. Сорокина, М. В. Менеджмент в торговле [Текст] / М. В. Сорокина – СПб. : Бизнес-пресса, 2008. – 480 с.
4. Савицька, Н. Л. Вплив передумов суспільного відтворення на розвиток торгівлі в Україні [Текст] / Н. Л. Савицька // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук .пр. / ХДУХТ. – Вип. 1 (5). – Харків. – 2008. – С. 347 – 354.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.
© О.В. Носова, Н.Л. Савицька, 2009.

УДК 330.1315

В.А. Гросул, канд. екон. наук
Н.Е. Аванесова, асп.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ З ПОЗИЦІЙ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ

Обґрунтовано необхідність включення постачальників товарів у систему оцінки ефективності функціонування роздрібного торговельного підприємства, запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства торгівлі з точки зору постачальників.

Обоснована необходимость включения поставщиков товаров в систему оценки эффективности функционирования розничного торгового предприятия, предложен методический подход к оценке эффективности деятельности предприятия торговли с точки зрения поставщиков.

The necessity of including of suppliers of commodities is grounded for the system of estimation of efficiency of functioning of retail point-of-sale enterprise, methodical approach is offered to the estimation of efficiency of activity of trade enterprise from point of suppliers.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ефективність бізнесу являє собою багатогранну концепцію, складність якої пояснюється тим, що підприємство представляється як сукупність інтересів і відносин інших сторін.

Ті підприємства торгівлі, які в сучасному діловому оточенні намагаються прагнути до стабільного успіху, повинні мати виключно чітку картину того, хто є їх основними зацікавленими сторонами, чого вони хочуть і вимагають. Щоб задовольнити свої власні бажання і потреби торговельне підприємство повинно добитися внеску від залучених зацікавлених сторін – звичайно у вигляді прихильності клієнтів, товарів і послуг від постачальників, професіоналізму від працівників тощо.

Для більшості організацій, особливо зайнятих у сфері роздрібно торгівлі, товари і послуги, що закупуються, складають значну частку витрат. При цьому, враховуючи, що постачальники відіграють дуже важливу роль у досягненні успіху торговельним підприємством і, очевидно, повинні бути в центрі уваги всієї діяльності, пов'язаної з оцінкою ефективності, викликає здивування той факт, що вони не фігурують в більшості систем оцінки ефективності [1-5].

Необхідність включення постачальників товарів у систему оцінки ефективності функціонування роздрібного торговельного підприємства як однієї з ключових зацікавлених сторін потребує проведення досліджень щодо зроблених внесків та отриманих зазначеними стейкхолдерами вигод від взаємної співпраці з підприємством торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження, проведені представниками Крендфілдської школи бізнесу, показує, що 52% фірм у даний час вимірюють внесок постачальників, а 83% з тих, хто дотепер цього не роблять, упевнені в необхідності такої оцінки. Усього 30% респондентів, що брали участь у дослідженні, заявляють, що вимірюють задоволеність постачальників, а 77% тих, хто не роблять цього, упевнені в тому, що їм це необхідно. При цьому, навіть якщо компанії прийняли до уваги необхідність управління взаєминами з постачальниками, такі критерії мають певну тенденцію схилитися у бік виключно власних інтересів: наприклад, порівняльний аналіз ціноутворення, своєчасність постачань, якість і ефективність обслуговування тощо. Звичайно незначну увагу приділяють тому, чи одержують постачальники вчасно оплату, що належить їм, або вигоді, отриманій з

ініціатив взаємної співпраці. Нілі Енді та ін. зазначають «в управлінні взаєминами з постачальниками існує тенденція до панування бажань і потреб організації (тобто внеску постачальників) над бажаннями і потребами самих постачальників. Ми не хочемо сказати, що саме таким шляхом потрібно йти, але, будемо реалістами, саме так все і відбувається насправді. Організація хоче, щоб її постачальники надавали їй товари і послуги на основі концепції ведення бізнесу «швидко, правильно, дешево і легко». Саме цього хочуть від організації її власні клієнти» [6, с. 300].

Разом із тим, на наш погляд, зміна системи правил у сфері відносин з постачальниками (з пріоритетного задоволення власних потреб на пріоритет взаємовигідної співпраці) є важливим кроком на шляху до вибудовування партнерських взаємовідносин та досягнення ефективності бізнесу.

Таким чином, з метою оцінки ефективності функціонування торговельного підприємства в площині його взаємовідносин з постачальниками необхідно визначити пріоритети серед бажань і потреб торговельної організації (задоволення яких буде вкладом постачальників у діяльність підприємства) та бажань і потреб самих постачальників (задоволення яких є компенсацією (вигодою), яку вони отримують від роздрібного торговельного підприємства).

Мета та завдання статті. Метою даної статті є розробка методичного інструментарію оцінки ефективності функціонування підприємств торгівлі з точки зору постачальників.

Вклад основного матеріалу дослідження. Природа взаємин між роздрібним торговельним підприємством та його постачальниками протилежна природі відносин між підприємством і його клієнтами. Оскільки роздрібне торговельне підприємство виступає як клієнт (покупець) товарів та послуг певних виробників або оптових посередників вклад цих стейкхолдерів у діяльність господарюючого суб'єкта галузі доцільно оцінити через рівень задоволеності власників (менеджерів по закупках) діяльністю товаропостачальників.

Цей напрям оцінки базується на визначенні загального рейтингу постачальників на основі виявлення думок співробітників торговельного підприємства щодо їх спільної праці. Параметри, за якими оцінюється ступінь задоволеності постачальниками, повинні ґрунтуватися на тому, що важливо для торговельного підприємства як споживача.

Так, запити та вимоги покупців на продовольчому ринку спонукають підприємства роздрібної торгівлі ретельно відноситися до якості запропонованих товарів. Для господарюючих суб'єктів, невеликих за розмірами, висока якість продуктів харчування є передумовою, що за-

безпечує формування постійного контингенту покупців, стійкість продажів. Неабияке значення для підприємства торгівлі має ціна продовольчих товарів, що постачаються, оскільки вона є базою для формування роздрібною ціни (ціни реалізації споживачам). Значною мірою взаємодія з постачальниками залежить від умов комерційних угод (розмір знижок за обсягами закупівель, надання комерційного кредиту тощо), які також визначають можливості торговельного підприємства з формування роздрібною ціни та безпосередньо впливають на його фінансовий стан. Ще одним об'єктом уваги з боку підприємства торгівлі є надійність здійснення доставки, оскільки від виконання зобов'язань щодо обсягів та строків поставок суттєвим чином залежить безперебійне задоволення попиту споживачів.

Виходячи з вищезазначеного, оцінку задоволеності підприємств роздрібною торгівлі щодо взаємовідносин з постачальниками доцільно проводити за такими параметрами:

- якість запропонованих продовольчих товарів;
- цінова політика постачальника;
- умови комерційних угод;
- надійність постачальника.

З метою забезпечення однозначності трактування результатів опитування власників та менеджерів підприємств роздрібною торгівлі щодо їх задоволеності взаєминами з постачальниками необхідно розрахувати агрегований показник – індекс задоволеності за формулою

$$I_{зптi} = \sum_{i=1}^n B_i \times V_i, \quad (1)$$

де $I_{зптi}$ – індекс задоволеності i -го торговельного підприємства постачальниками; i – номер параметру оцінки; n – загальна кількість параметрів оцінки; B_i – середня оцінка i -го параметру; V_i – вага i -го параметру оцінки.

Для кожної зацікавленої сторони існує своя компенсація (вигода від взаємодії): що хоче і вимагає від них підприємство – що зацікавлені сторони хочуть від підприємства.

Спираючись на те, що відносини підприємств роздрібною торгівлі з постачальниками відображають оборотний бік їх взаємин зі споживачами, можна сказати, що постачальники хочуть від торговельного підприємства того ж, що воно саме хоче від своїх клієнтів.

Компенсацією (вигодою), яку постачальники отримують від роздрібного торговельного підприємства, є своєчасність та повнота оплати поставок, прихильність та взаємодія на довготривалій основі.

Слід зазначити, що зазвичай підприємства роздрібної торгівлі незначну увагу приділяють тому, чи одержують постачальники вигоду, витягану з ініціатив взаємної співпраці. Разом із тим, на наш погляд, з точки зору задоволення потреб постачальників підприємствам торгівлі необхідно періодично проводити опитування своїх постачальників з метою встановлення їх думки про поточні взаємини і про те, як їх можна оптимізувати в майбутньому. Думки провідних постачальників можуть бути настільки важливими для ухвалення необхідних стратегічних рішень, як і думки інших зацікавлених сторін, таких як клієнти, власники і працівники.

У процесі дослідження нами встановлено, що основними ключовими чинниками, за якими доцільно оцінювати задоволеність постачальників співпрацею з торговельним підприємством є:

- повнота оплати поставок;
- своєчасність оплати поставок;
- обсяг закупок товарів;
- частота закупок товарів;
- стабільність замовлень;
- вигідність та тривалість співробітництва.

При цьому, задля розрахунку інтегрального індексу задоволеності постачальників за визначеними параметрами, враховуючи необхідність забезпечення співставності результатів опитування як співробітників торговельних підприємств, так і постачальників, на наш погляд, доцільно застосувати 5-ти бальну шкалу оцінки, яка дозволить кількісно виміряти уявлення товаропостачальників про співпрацю з торговельними підприємствами та адекватно оцінити рівень їх задоволеності. Шкала оцінки має вигляд: 5 балів – задоволені; 4 бали – переважно задоволені; 3 бали – частково задоволені; 2 бали – частково незадоволені; 1 бал – переважно незадоволені.

Задля отримання однозначних висновків на останньому етапі оцінки ефективності функціонування підприємства роздрібною торгівлі з позицій зацікавленої сторони (загальний алгоритм якої наведено на рисунку) необхідно співвіднести вклад постачальників з отриманою ними вигодою:

$$E_{in} = \frac{I_{3Pi}}{I_{3Tii}}, \quad (2)$$

де E_{in} – відносний показник ефективності функціонування i -го підприємства торгівлі з позиції зацікавленої сторони «постачальники»; I_{3Pi} – інтегральний індекс задоволеності постачальників взаєминами з i -м підприємством торгівлі; I_{3Tii} – індекс задоволеності i -го підприємства торгівлі взаєминами з постачальниками.



Рисунок – Алгоритм оцінки ефективності функціонування підприємств роздрібною торгівлі з позицій постачальників

Розраховані в таблиці відносні показники свідчать, що ефективною з точки зору постачальників є лише діяльність підприємств роздрібною продовольчої торгівлі №4 та №8. Вигода, яку отримують постачальники від співпраці із зазначеними підприємствами перевищує їх вклади, що і обумовлює значення відносного показника ефективності вище одиниці. За результатами аналізу можна також відзначити магазин №3, у якому індекс задоволеності постачальників хоча і є дещо нижчим, ніж зроблені ним внески, проте, відносний показник ефективності діяльності торговельного підприємства наближається до бажаного значення.

Найменш ефективною, з точки зору стейкхолдерів, є робота магазинів №№ 2, 5, що свідчить про недосконалість їх взаємодії з постачальниками та необхідність розробки невідкладних заходів щодо покращення ситуації, що склалась.

Таблиця – Узагальнююча оцінка ефективності функціонування підприємств роздрібною торгівлі з точки зору постачальників

Підприємство №	I _{зп}	I _{зтп}	E _{ін}
1	3,816	4,099	0,931
2	3,038	3,964	0,766
3	4,100	4,191	0,978
4	4,621	4,505	1,026
5	2,928	3,773	0,776
6	3,298	3,974	0,830
7	3,546	3,922	0,904
8	4,404	4,357	1,011
Середня	3,719	4,098	0,907

Висновки. Таким чином, низькі за більшістю торговельних підприємств значення відносного показника ефективності та, відповідно, деструктивність їх взаємодії з постачальниками товарів свідчать про необхідність урахування потреб та запитів товаропостачальників під час прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку господарюючих суб'єктів галузі.

Список літератури

1. Kaplan, R. S. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance [Text] / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70, № 1. – P. 71–79.
2. Kaplan, R. S. Linking the balanced scorecard to strategy [Text] / R. S. Kaplan, D. P. Norton // California Management Review. – 1996. – Vol. 4, Fall. – P. 53–79.

3. Гусева, И. Б. Нефинансовые критерии оценки деятельности предприятия в системе контроллинга [Текст] / И. Б. Гусева // Контроллинг. – 2004. – № 4. – С. 48–56.

4. Воронов, А. А. Показатели и методы оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятием [Текст] / А. А. Воронов, В. Ф. Катичев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 98–108.

5. Рассказов, С. В. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://www.management.com.ua/finance/fin054.html>>.

6. Нили, Энди. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им [Текст] : [пер. с англ.] / Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© В.А. Гросул, Н.Е. Аванесова, 2009.

УДК 65.014.1

Л.Д. Забродська, канд. екон. наук, доц.

Т.Б. Кушнір, канд. екон. наук, доц.

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОГО І АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Авторами на основі вивчення різних аспектів стратегічного і антикризового управління підприємства проведено їх порівняння за систематизованими характеристиками.

Авторами на основе изучения разных аспектов стратегического и антикризисного управления предприятия проведено их сравнение по систематизированным характеристикам.

On the basis of study of different aspects of enterprise strategic and anticrisis management their comparison by systematized recommendations is conducted.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Проблема антикризового управління є складною і потребує комплексного розглядання її в межах загального і стратегічного управління підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи антикризового управління досліджують вчені Баринов В.А., Бланк І.А., Валдайцев С.В., Василенко В.О., Градов А.П., Грязьова А.П., Коротков В.Ф., Коротков Є.М., Лігоненко Л.О., Наливайко А.П., Покропивний С.Ф.,