

УДК 338.24:334.716

Євген О. Діденко

Київський національний університет технологій та дизайну
**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ КОМЕРЦІЙНОГО
ПІДПРИЄМСТВА З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ**

У статті охарактеризовані особливості управління комерційними зв'язками підприємства та розкрито сутність методичного інструментарію, що використовується в ході реалізації даного процесу. Представлено положення стратегічного управління комерційними зв'язками торговельного підприємства з постачальниками, що ґрунтується на виборі стратегії взаємовідносин з ними.

Ключові слова: комерційні зв'язки, виробники, постачальники, стратегічне управління, ABC-аналіз, стратегія.

Евгений А. Диденко

Киевский национальный университет технологий и дизайна
**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ
КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ**

В статье охарактеризованы особенности управления коммерческими связями предприятия и раскрыта сущность методического инструментария, используемого в ходе реализации данного процесса. Представлены положения стратегического управления коммерческими связями торгового предприятия с поставщиками, основанные на выборе стратегии взаимоотношений с ними.

Ключевые слова: коммерческие связи, производители, поставщики, стратегическое управление, ABC-анализ, стратегия.

Evhen O. Didenko

Kyiv National University of Technologies and Design
STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS RELATIONSHIPS WITH SUPPLIERS

In the article described the features of the commercial relationship management and enterprise methodological tools used in the course of this process. Also described the essence of strategic management of commercial trade enterprise relationships with suppliers, which is based on the choice of the relationship strategy.

Keywords: commercial communication, manufacturers, distributors, strategic management, ABC-analysis, strategy.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Постійний розвиток ринкових відносин, та зміни в структурі економіки країни створили нове середовище для реалізації комерційних зусиль суб'єктів господарювання, які діють як у виробничій, так і в невиробничій сферах. Зростання потреб сучасного бізнесу у адекватній адаптації до умов функціонування викликало необхідність розвитку всебічних знань у сфері ринку та комерції.

На даний момент економіка країни зміщує акценти уваги суб'єктів господарювання у бік стратегічного маркетингового підходу, що, з одного боку, створює бар'єри, оскільки вимагає постійного розвитку управлінських навичок, а, з іншого боку, стає основою управління торговельною діяльністю і має дозволити забезпечити підприємству конкурентні переваги на ринку, сприяти зміцненню його стратегічної позиції, удосконаленню взаємодії з зовнішнім середовищем, підвищенню загальної ефективності комерційної діяльності у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх публікацій по проблемі Питанням комерційної діяльності присвячена велика кількість наукових праць сучасних вчених, зокрема це О.Г. Аниськова, В.В. Апопій, Л.В. Балабанова, С.М. Виноградова, Л.В. Осипов, О.В. Памбухчянц, Ф.Г. Панкратов, О.В. Пігунова, Ф.П. Половцева, І.М. Синяєва. Значний розвиток за рахунок розробок Р.І. Акмаєвої, І. Ансоффа, К. Боумена, О.С. Віханського, М.В. Володькіної, В.Д. Немцова, А.А. Садекова, В.С. Соловйова, З.Є. Шершньової, О.О. Шубіна отримала і проблематика стратегічного управління діяльністю підприємств. Однак, динамізм зовнішніх чинників, мінливість макроекономічної ситуації, загострення кризових явищ, невизначеність маркетингових умов обумовлюють необхідність пошуку нових підходів до формування комерційних зв'язків підприємства роздрібною торгівлі. Оскільки універсального підходу за зазначеними напрямками не існує і управління комерційною діяльністю підприємств різних сфер діяльності вимагає індивідуального підходу, виникає необхідність розкриття особливостей формування комерційних зв'язків підприємств роздрібною торгівлі та забезпечення їх ефективності. Відповідно, необхідним є обґрунтування основ формування комерційних зв'язків підприємства роздрібною торгівлі на основі системного підходу, адаптованого до особливостей здійснення торговельної діяльності вітчизняними підприємствами роздрібною торгівлі. Це свідчить про актуальність зазначеного напрямку дослідження та обумовлює мету і завдання роботи.

Метою статті є удосконалення положень стратегічного управління комерційними зв'язками торговельного підприємства з його постачальниками.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування У загальному вигляді фахівці зазначають, що комерційна діяльність підприємства – це діяльність, орієнтована на одержання прибутку, що охоплює систему цілеспрямованих заходів, процедур та видів робіт, пов'язаних із забезпеченням його рентабельного функціонування в умовах товарно-грошових відносин. У більш вузькому значенні науковці розглядають комерційну діяльність як комплекс операцій по забезпеченню процесу закупівлі і збуту на основі взаємодії господарюючих суб'єктів з метою отримання ними прибутку, а також кінцевим споживачам максимальної вигоди [8].

Формування комерційних зв'язків між постачальниками і покупцями – це важлива функція комерційної діяльності. Такі зв'язки відображають не тільки суто комерційні, й економічні, організаційні, адміністративно-правові, фінансові відносини, що складаються між учасниками торговельних операцій [1, 3].

Система комерційних зв'язків торгівлі з промисловістю – це невід'ємна частина господарського механізму України, що становить сукупність форм і важелів взаємодії підприємств, об'єднань, підприємств, галузей економіки із споживачами продукції. Рациональні господарські зв'язки сприяють планомірному розвитку економіки, збалансованості попиту і пропозиції, своєчасному постачанню продукції виробничого призначення і товарів покупцям [4].

Ефективність формування комерційних зв'язків підприємства визначається дієвістю підходу до управління його відносинами з постачальниками [2, 6]. Даний процес вимагає застосування добре зваженого комплексного підходу та методичного інструментарію, комбінація якого надасть можливість створити синергетичний ефект для торговельного підприємства.

З урахуванням особливостей виконуваних функцій економістами визначаються такі суб'єкти комерційної діяльності, як [7, 8]: підприємства та їх структурні підрозділи; об'єднання підприємств; фінансові та посередницькі інститути; громадяни-підприємці; органи державної виконавчої влади в економіці. Але, якщо для органів державної виконавчої влади характерна регулююча діяльність, а фінансові інститути відіграють допоміжну роль, основними суб'єктами виступають виробники продукції та посередники.

Найбільш простою та зазвичай менш витратною схемою комерційної діяльності є встановлення безпосередніх взаємовідносин між підприємством-виробником (або підприємцем-виробником) та споживачем. Але велика кількість вітчизняних комерційних підприємств змушена функціонувати із залученням посередницької ланки. Такий підхід має місце як у разі співпраці суб'єкта господарювання з офіційними представниками закордонних компаній, так і у разі побудови власної бізнес-моделі діяльності на основі формування клієнтської бази з фірм-посередників. Перша модель є зазвичай складнішою, оскільки у другому випадку підприємство має можливість перекласти значну частину комерційних ризиків на безпосереднього реалізатора продукції, що легко зрозуміти з функцій роздрібною торгівлі [10]. Зокрема це: задоволення потреб населення країни в товарах, доведення їх до покупців шляхом організації просторового переміщення і подачі до місць реалізації, підтримка балансу між пропозицією та попитом, удосконалювання технології торгівлі і поліпшення обслуговування покупців тощо. Саме тому для дрібного комерційного підприємства, що виступає посередником, диверсифікація постачальників не є остаточним спасінням.

На основі зазначеного можна зробити висновок, що важливе місце у менеджменті роздрібного комерційного підприємства посідає процес управління відносинами з постачальниками продукції, перепродаж якої виступає к основним джерелом прибутковості діяльності у найближчій перспективі, так і формування потенціалу розвитку у стратегічному майбутньому.

По-перше, такий підхід має бути заснований на комплексному дослідженні умов взаємодії підприємства з існуючими постачальниками, яка передбачає застосування комплексу показників. По-друге, його результати застосування повинні бути легко інтерпретовані та дозволяти приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо того чи іншого постачальника.

Загалом підхід до управління комерційними зв'язками торговельного підприємства із застосуванням такого відомого інструменту стратегічного управління, як АВС-аналіз, можна представити таким чином, як наведено на рис. 1.

Процес формування бази даних є складним, але безумовно важливим видом управлінської діяльності, що визначає загальну ефективність підходу, який залежить від кваліфікації виконавця та має обов'язково носити комплексний характер [1, 5, 7].

В свою чергу, дослідження умов взаємовідносин з постачальниками здебільшого має носити експертний характер, оскільки взаємовідносини у торговельній сфері мають специфіку та є складнооцінюваними.

Методи експертної оцінки вимагають ретельної підготовки експертів, робота яких містить [4, 5, 7]:

- чітке визначення мети і завдань, а в деяких випадках об'єднання та систематизація висновків;
- набір достатньо компетентних незалежних експертів у сфері об'єктів дослідження;
- обговорення питання в групі експертів чи виключення безпосереднього спілкування між ними;
- надання учасникам експертизи на кожному наступному етапі результатів і висновків попереднього етапу, що дає змогу зробити певні висновки, які поділяють більшість експертів;
- вибір методів обробки сформованих експертами висновків;
- остаточне формулювання підсумкових висновків щодо експертної роботи.

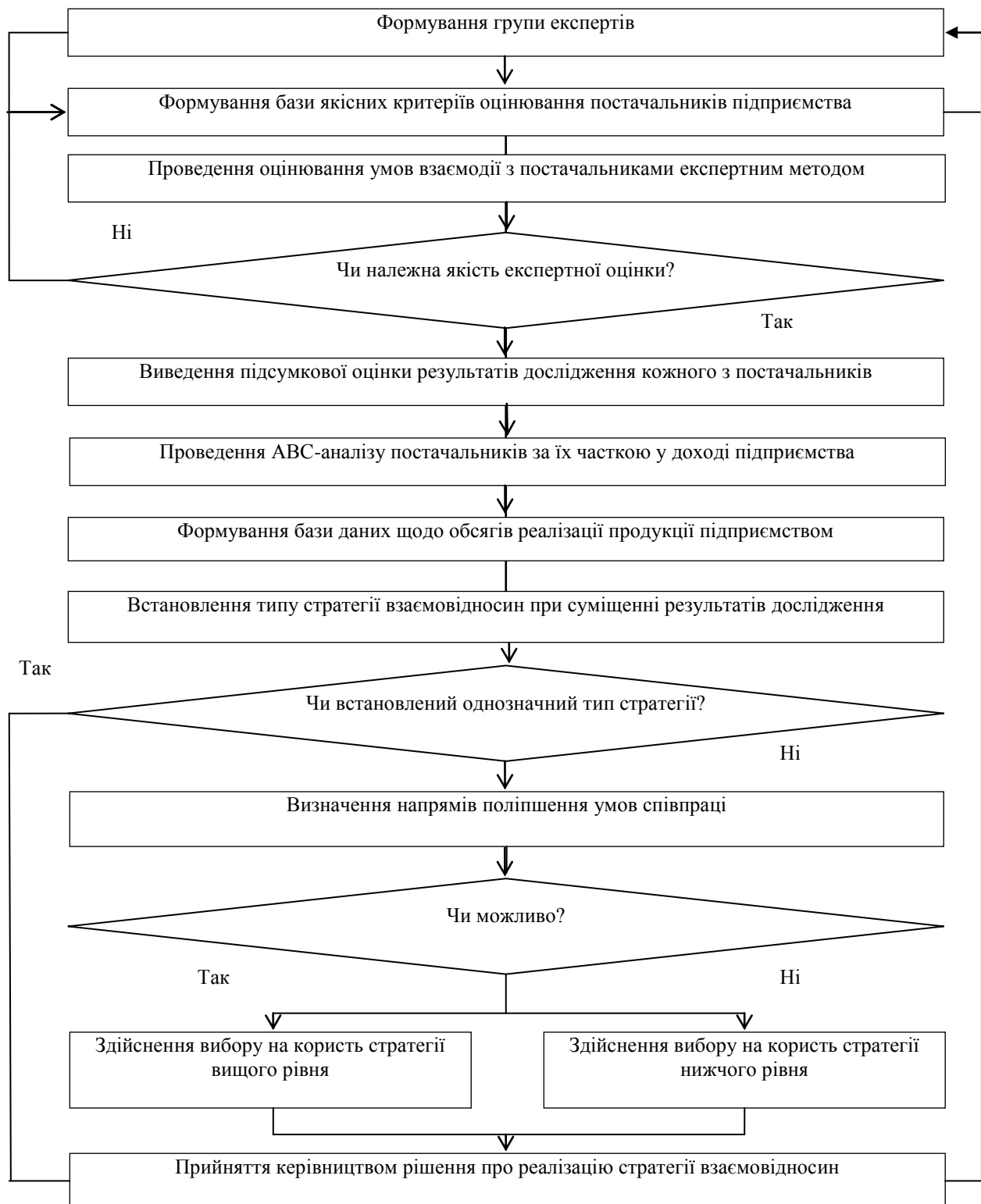


Рис. 1. Схема дій при аналізі взаємовідносин підприємства з постачальниками продукції

Як бачимо, важливим аспектом є проведення ABC-аналізу. Даний інструмент є важливим методом, який використовується на підприємствах для визначення ключових моментів господарювання і пріоритетів діяльності. У контролінгу він має особливе значення, оскільки дозволяє встановлювати доцільність, а також своєчасно проводити цілеспрямовані й економічно обґрунтовані заходи.

Відповідальним аспектом виступає для вибір стратегії відносин з контрагентами. До основних типів стратегій суб'єктів ринку у даній сфері належать наступні [4, 9]:

- стратегія прогресу;
- стратегія зміцнення;
- стратегія відходу.

Але варто відзначити, що для торговельних компаній зміст стратегій відрізняється від промислових підприємств. Саме тому варто деталізувати сутність стратегій для торговельної сфери (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегія роботи комерційного підприємства з постачальниками продукції

Рівень стратегії	Тип стратегії	Загальна сутність стратегії роботи з постачальниками	Характеристики активності
Рівень 1 (вищий)	Стратегія прогресу	Підвищення обсягів поставок	<ul style="list-style-type: none"> – нові продукти; – довгострокові договори; – стратегічний постачальник; – проекти щодо зниження ціни протягом терміну дії договору; – постачальник майбутнього.
Рівень 2 (відповідно до комбінації)	Стратегія зміцнення	Сталість взаємовідносин	<ul style="list-style-type: none"> – постачальник добре зарекомендував себе; – сталість обсягу закупівель; – проекти з раціоналізації робіт.
Рівень 3 (нижчий)	Стратегія відходу	Зниження обсягів поставок	<ul style="list-style-type: none"> – нові проекти з постачальником не плануються; – відсутність запитів на поставку; – підтримка існуючого рівня цін; – заміна поставок даного постачальника та залучення альтернативних; – аналіз потенціалу при зміні постачальника.

Отримані в ході ABC-аналізу результати дозволяють на основі встановлення потраплянь різних постачальників до певної групи визначити доцільність поведінки суб'єкта ринку по відношенню до кожного з них.

Але очевидно, що не завжди результат дослідження є однозначним, оскільки продукція, яка постачається окремим контрагентом, може належати різним товарним групам. У цьому разі виникає встановлення доцільності тих чи інших дій, що залежить від можливості покращення умов взаємодії торговельного підприємства із конкретним постачальником. Серед можливих факторів, що визначають ці умови у сфері торгівлі можна виокремити наступні:

- досвід роботи на ринку;
- широта асортименту;
- якість товарів;
- рівень цін;
- умови оплати;
- умови постачання.

У тому разі, якщо в результаті перемовин поліпшення умов співпраці є можливим на користь комерційного підприємства, до реалізації приймається стратегія більш вищого рівня, у протилежному ж разі – нижчого.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Як бачимо, господарській діяльності посередницьких комерційних підприємств притаманна низка ризиків. Така ситуація вимагає не лише застосування диверсифікації як постачальників, так і споживачів, а і застосування дієвого інструментарію щодо управління зв'язками.

Представлений підхід до стратегічного управління взаємовідносинами комерційного підприємства з постачальниками, відповідно до наведеного матеріалу, передбачає вибір стратегії на основі проведення АВС-аналізу контрагентів та дослідження умов співпраці із застосуванням методів експертних оцінок. При зваженому застосуванні він має сприяти загальній ефективності управління за рахунок обґрунтованого вибору стратегії діяльності з контрагентами та створюванню передумов стабільності функціонування у майбутньому.

Література

1. Азарян О. М. Організація і технологія торгівлі : навч. посіб. для студ. ВНЗ / О. М. Азарян [и др.]; Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. М.І.Туган-Барановського. – Донецьк: СПД Дмитренко, 2007. – 527 с.
2. Височин І. В. Управління товарооборотом підприємств роздрібною торгівлі: монографія / І. В. Височин; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2012. – 543 с.
3. Голошубова Н. О. Організація торгівлі: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Н. О. Голошубова; КНТЕУ. – К. : КНТЕУ, 2012. – 680 с.
4. Гончар Л. А. Підвищення ефективності комерційної логістики на підприємствах роздрібною торгівлі: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Гончар Л. А.; Дніпропетр. ун-т економіки та права. – Д., 2009. – 237 с.
5. Гросул В. А. Формування маркетингової конкурентної стратегії підприємств роздрібною торгівлі: монографія / В. А. Гросул, Л. О. Попова, К. А. Корженко ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Х.: ХДУХТ, 2012. – 247 с.
6. Загорна Т. О. Конкурентна динаміка роздрібною торгівлі: теорія, діагностика, моделювання: монографія / Т. О. Загорна ; Макіїв. екон.-гуманіт. ін-т. Донецьк: Ноулідж, Донец. від-ня, 2013. – 462 с.
7. Комерційна діяльність : підручник / В. В. Апопій [та ін.] ; ред. В. В. Апопій. – К. : Знання, 2008. – 558 с.
8. Криковцева Н.О. Комерційна діяльність / Н. О. Криковцева, О. Б. Казакова, Л. Г. Саркісян, Л. Л. Авдєєнко, Г. А. Дяченко, Л. С. Курська, О. Н. Сахарова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 296 с.
9. Панчук А. С. Моніторинг організації стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств [Електронний ресурс] / А. С. Панчук // Університетські наукові записки . – 2009. – № 1. – С. 421-427. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Unzap_2009_1_78.pdf.
10. Половцева Ф.П. Комерційна діяльність: Підручник / Ф. П. Половцева. – М. : ИНФРА-М, 2000 – 360 с.

References

1. Azaryan O. M. Orhanizatsiya i tekhnolohiya torhivli : navch. posib. dlya stud. VNZ / O. M. Azaryan [y dr.]; Donets'kyu natsional'nyy un-t ekonomiky i torhivli im. M.I.Tuhan-Baranovs'koho. – Donets'k: SPD Dmytrenko, 2007. – 527 s.
2. Vysochyn I. V. Upravlinnya tovarooborotom pidpryyemstv rozdribnoyi torhivli: monohrafiya / I. V. Vysochyn; Kyuyiv. nats. torh.-ekon. un-t. – K. : KNTEU, 2012. – 543 s.
3. Holoshubova N. O. Orhanizatsiya torhivli: pidruch. dlya stud. vyshch. navch. zakl. / N. O. Holoshubova; KNTEU. – K. : KNTEU, 2012. – 680 s.
4. Honchar L. A. Pidvyshchennya efektyvnosti komertsyynoyi lohistyky na

pidpryyemstvakh rozdribnoyi torhivli: dys. kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Honchar L. A.; Dnipropetr. un-t ekonomiky ta prava. – D., 2009. – 237 s.

5. Hrosul V. A. Formuvannya marketynhovoyi konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstv rozdribnoyi torhivli: monohrafiya / V. A. Hrosul, L. O. Popova, K. A. Korzhenko ; Khark. derzh. un-t kharchuvannya ta torhivli. – Kh.: KhDUKht, 2012. – 247 s.

6. Zahorna T. O. Konkurentna dynamika rozdribnoyi torhivli: teoriya, diahnostyka, modelyuvannya: monohrafiya / T. O. Zahorna ; Makiyiv. ekon.-humanit. in-t. Donets'k: Noulidzh, Donets. vid-nya, 2013. – 462 s.

7. Komertsiyna diyal'nist' : pidruchnyk / V. V. Apopiy [ta in.] ; red. V. V. Apopiy. – K. : Znannya, 2008. – 558 s.

8. Krykovtseva N.O. Komertsiyna diyal'nist' / N. O. Krykovtseva, O. B. Kazakova, L. H. Sarkisyan, L. L. Avdyeyenko, H. A. Dyachenko, L. S. Kurs'ka, O. N. Sakharova. – K. : Tsentri uchbovoyi literatury, 2007. – 296 s.

9. Panchuk A. S. Monitorynh orhanizatsiyi stratehichnoho marketynhovoho upravlinnya komertsiynoyu diyal'nisty pidpryyemstv [Elektronnyy resurs] / A. S. Panchuk // Universytets'ki naukovy zapysky . – 2009. – № 1. – S. 421-427. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Unzap_2009_1_78.pdf.

10. Polovtseva F.P. Komertsiyna diyal'nist': Pidruchnyk / F. P. Polovtseva. – M. : YNFRA-M, 2000 – 360 s.