

УДК 338:12.1

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133975>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Черкашина М.В., к.е.н., доцент (НА НГУ)

В статті досліджено питання аналізу процесу забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємств в сучасних умовах. Проведення такого аналізу дозволило дослідити основні стратегічні орієнтири організації бізнесу в постіндустріальній економіці. Встановлено взаємозв'язок факторів ефективності управління та управлінських задач. Визначено, що в основі забезпечення й підвищення ефективності комерційної діяльності підприємств лежить також процес побудови тісних інноваційно-виробничих зв'язків із суб'єктами ринкового середовища.

Ключові слова: стратегія, управління, процес, ефективність, підприємство, зв'язки.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Черкашина М.В., к.э.н., доцент (НА НГУ)

В статье исследованы вопросы анализа процесса обеспечения эффективности коммерческой деятельности предприятий в современных условиях. Проведение такого анализа позволило исследовать основные стратегические ориентиры организации бизнеса в постиндустриальной экономике. Установлена взаимосвязь факторов эффективности управления и управленческих задач. Определено, что в основе обеспечения и повышения эффективности коммерческой деятельности предприятий лежит также процесс построения тесных инновационно-производственных связей с субъектами рыночной среды.

Ключевые слова: стратегия, управление, процесс, эффективность, предприятие, связи.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE PROCESS OF ENSURING EFFICIENCY OF BUSINESS ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

*Cherkashina M.V., Ph.D., Associate Professor
(National Academy of the National Guard of Ukraine)*

Strategic management creates competitive advantages that ensure the successful existence and development of enterprises in the long run. The conditions of a post-industrial economy form a management style of a company that is oriented towards the achievement of competitive advantages. At the managerial level, competitive advantages can be transformed into appropriate factors to ensure the effectiveness of business activities of the enterprise.

Management of commercial activities is primarily due to the need to take into account a number of aspects that form the basis of economic activity and, therefore, should be attributed to economic factors.

The basis of providing and increasing the efficiency of business enterprises is the process of building close innovation and industrial relations with the actors of the market environment in the person of innovative structures, large business associations, etc. The company faces an important task, which consists of forming the representation of the subject of interaction about the feasibility and expediency of the implementation of this process and the prospects that it can provide. It is proposed to consider the prospects as factors of influence on the decision on the possibility of the interaction process (from the position of the subject to which the impacts are directed) and simultaneously as factors of increasing the efficiency of the enterprise, which manifests itself in raising its level of competitiveness, contributing to the formation of a stable income structure as the enterprise itself, and the entire innovation and production chain, receiving profits in an amount sufficient to direct its share to the intensification of the development of the enterprise, the provision of a high level of capital turnover and rapid return on costs, changes in the ratio of capital investments and balance profits of the enterprise, etc.

To build strong innovation and production ties, the company should act as an activator of the process of interaction.

Key words: *strategy, management, process, efficiency, enterprise, communications.*

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Постіндустріальна економіка диктує специфічні умови для діяльності підприємств, пов'язані з необхідністю клієнтоорієнтованого підходу, широкого застосування мережових технологій і, зокрема, систем електронної комерції, врахування більш жорсткого рівня конкуренції на ринку. Внаслідок цього, актуального значення для менеджерів підприємств набирає задача забезпечення ефективності комерційної діяльності, що, в свою чергу, вимагає необхідності виділення комплексу факторів, які впливають на результативність бізнесу в постіндустріальній економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. У дослідженнях [1–3] аналізується поняття ефективності комерційної діяльності підприємств, обґрунтовуються певні управлінські заходи забезпечення високого рівня ефективності бізнесу, даються рекомендації менеджерам для результативної комерційної діяльності. Але, в сучасних дослідженнях бракує систематизованого комплексу факторів забезпечення ефективності бізнесу підприємства в умовах постіндустріальної економіки, який би надавав можливість зосередження уваги менеджера на найбільш важливих аспектах комерційної діяльності.

Отже, метою статті є систематизація та формування комплексу факторів стратегічного управління процесом забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства, а також обґрунтування системи оцінювання факторів на локальному рівні окремо взятого підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління створює конкурентні переваги, які забезпечують успішне існування й розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [4]. Умови постіндустріальної економіки формують у керівництва

підприємства певний стиль мислення, орієнтований на досягнення конкурентних переваг. На управлінському рівні конкурентні переваги можуть бути трансформовані у відповідні фактори забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Формування комплексу факторів забезпечення ефективності управління слід здійснювати шляхом аналізу відповідних управлінських задач (табл. 1), виділених на основі вивчення спеціалізованих літературних джерел [2–5] і практики комерційної діяльності підприємств.

Таблиця 1

Взаємозв'язок факторів і управлінських задач

Управлінські задачі стосовно підвищення ефективності комерційної діяльності	Фактори забезпечення ефективності	Особливості прояву факторів
Максимізація економічного потенціалу фірми, оптимізація джерел фінансування	Економічні фактори	Формують основу комерційної та господарської діяльності підприємства
Забезпечення високого рівня якості послуг, клієнтоорієнтований підхід	Фактори маркетингової політики	Забезпечують просування товарів і послуг на ринку
Покращення дистриб'ютерських мереж, організація логістичних потоків, підвищення ефективності транспортування продукції	Фактори логістики	Створюють інфраструктуру систем телекомунікацій, контролю й моніторингу поставок
Забезпечення високого рівня модернізації та екологічної «чистоти» технології	Технологічні фактори	Забезпечують технологічну базу комерційної діяльності
Управління інформаційною системою комерційної діяльності, підвищення ефективності доставки інформації	Інформаційні фактори	Здійснюють контроль інформаційних потоків
Забезпечення унікальності торгової марки й можливості задовольняти потреби клієнтів	Фактори іміджу	Формують образ підприємства у споживачів

Управління комерційною діяльністю перш за все пов'язано з необхідністю врахування ряду аспектів, що створюють основу господарської діяльності й, отже, мають бути віднесені до **економічних факторів**. Такими факторами слід вважати:

1) економічний потенціал фірми: чисельність штатних співробітників,

величина валового виторгу від реалізації послуг, фондоозброєність на одного співробітника (відношення залишкової балансової вартості до чисельності оцінювачів);

2) ефект досвіду: рік створення підприємства, кількість тендерів, виграних за звітний період;

3) ефект масштабу (більш низькі питомі витрати при більш високих обсягах виробництва);

4) можливість вишукування й ефективного використання джерел фінансування.

Комерційна діяльність підприємства вимагає надання споживачам комплексу якісних послуг за прийнятними цінами, що є атрибутом **факторів маркетингової політики**, якими слід вважати:

1) інтегральний показник рівня якості послуги або оцінка якості послуги по атрибутах: доступність (послугу легко одержати в зручному місці, у зручний час); комунікабельність (опис послуги виконаний мовою клієнта і є точним); компетентність; безпека (надавані послуги не несуть ризику й не дають приводу для сумнівів); відчутність (відчутні компоненти послуги відбивають її якість); розуміння/знання клієнта;

2) асортименти послуг;

3) ціна: рівень і динаміка цін, гнучкість цінової політики;

4) просування (маркетингові комунікації): рівень рекламної діяльності, рівень і методи стимулювання збуту, використання персональних продажів, використання методів PR.

Якщо маркетинг надає й реалізує стратегію фірми, то кожен з його етапів розвитку («підприємницький», «стандартний», «постстандартний» або інтегральний маркетинг) поступово зближає його з логістикою, тому що організація продажів і післяпродажне обслуговування зливаються в єдину систему, спрямовану на завойовування клієнта. Тому виникає необхідність виділення **факторів логістики** в загальному переліку факторів забезпечення ефективності підприємства в умовах постіндустріальної економіки. Такими факторами є:

1) інтеграція й партнерство з логістичними посередниками;

2) рівень удосконалювання глобальної мережі дистрибуції;

3) надійність систем телекомунікацій, контролю й моніторингу поставок;

4) ефективність способів і засобів транспортування [6];

5) рівень оптимізації логістичних витрат;

6) ефективність організації потоків у логістиці. При оцінці ефективності логістичного потоку необхідно визначати коефіцієнт якості кожного з потоків і коефіцієнт вартості). Знаючи число партнерів фірми (як замовників, так і постачальників), заплановану й фактичну потужність потоку, час потоку, асортимент і якість продукції, комплектність поставки, схоронність тари й упакування, можна сформувати вектор відхилення потоку від заданої величини, що й буде свідчити про якість потоку.

Продукти та послуги комерційної діяльності підприємства базуються на використанні певних технологій, що обумовлює необхідність врахування **технологічних факторів**:

1) фактор екологічної «чистоти» технології. Для багатьох підприємств головною проблемою стають екологічні рамки оскільки вони роблять все більший вплив на рішення клієнтів щодо покупки товару й вибору товарної марки. Тому «чисті» технології користуються зростаючою увагою з боку саме тих підприємств, які надають пріоритетного значення екологічним інноваціям;

2) рівень модернізації технологій.

Управління комерційною діяльністю повинно базуватися на надійній інформаційній інфраструктурі, яку забезпечують **інформаційні фактори**:

1) наявність банку даних про клієнтів;

2) наявність інформації про інфраструктуру ринку;

3) оснащеність засобами зв'язку, електронною поштою, мережею Інтернет;

4) наявність web-сайту підприємства;

5) ефективність доставки інформації, що визначається рівнем розвитку комунікаційних мережі, зокрема, Інтернет. На противагу традиційної push-моделі

доставки інформації, в основі Інтернет лежить логістична pull-модель, у якій інформація надається по запиту (demand pull). Ця особливість Інтернет пов'язана з активною роллю споживачів, тому що користувачі мережі мають контроль над пошуком інформації.

В умовах постіндустріальної економіки цінність послуг в значній мірі обумовлюється зовнішніми параметрами підприємства, які враховують **фактори іміджу підприємства**:

- 1) унікальність торгівельної марки;
- 2) можливість задовольняти специфічні потреби клієнта [7];
- 3) впізнаваність бренда підприємства.

Сильний імідж підприємства і його товарів є підтвердженням того, що підприємство має унікальні ділові можливості (спеціальні навички, уміння), що дозволяють підвищувати цінність товарів і послуг.

Додана цінність вимірюється за допомогою опитувань шляхом вивчення сприйняття споживачами товарів і їхніх переваг; інакше кажучи, це суб'єктивні переконання споживачів. Вибираючи марку (виробника), споживач заявляє про свій статус, демонструючи стиль життя, інтереси, цінності й рівень добробуту.

У спеціальній літературі [2] приводяться наступні вимоги до іміджу й торгівельної марки підприємства, як до фактора успіху:

1) забезпечувати унікальність власної марки в порівнянні з конкуруючими протягом тривалого часу, для чого сильні сторони даної фірми співвідносяться зі слабкими сторонами суперника;

2) задовольняти специфічні потреби клієнта; іншими словами, відносно сильні сторони підприємства повинні давати релевантну вигоду даній цільовій групі споживачів;

3) будуватися на специфічних можливостях і ресурсах підприємства, які повинні бути оригінальними в порівнянні з

конкурентами і які важко або неможливо імітувати.

Створення сильної торгівельної марки може дати економічний ефект, пов'язаний з наступними аспектами:

- споживачі готові заплатити за послугу високу ціну;

- сильна торгівельна марка допомагає розширити частку ринку, тобто збільшити обсяг продажів, оскільки її прагнуть продавати роздрібні торговці й охоче купують споживачі (у неї більш можливостей для подальшого росту);

- у силу лояльності споживачів вона приносить стабільно більш високий прибуток, оскільки знижує ризики, подальші маркетингові витрати, більш успішно переборює знеацька виниклі перешкоди;

- забезпечує більш високу норму повернення інвестицій, що принципово важливо для інвесторів;

- у неї високі захисні бар'єри й високі можливості розвитку;

- створює доброзичливе ставлення до підприємства всіх зацікавлених груп: допомагає знайти нових працівників, акціонерів, забезпечити суспільну й державну підтримку.

В основі забезпечення й підвищення ефективності комерційної діяльності підприємств лежить також процес побудови тісних інноваційно-виробничих зв'язків із суб'єктами ринкового середовища в особі інноваційних структур, великих підприємницьких об'єднань тощо. Перед компанією стоїть важливе завдання, що полягає у формуванні представлення у суб'єкта взаємодії про можливість та доцільність здійснення даного процесу та перспективах, які він може надати. Саме перспективи пропонується розглядати, як фактори впливу на рішення про можливість процесу взаємодії (з позиції суб'єкта, на якого спрямовані впливи) та одночасно, як фактори підвищення ефективності діяльності підприємства, що проявляється у підвищенні рівня її конкурентоспроможності, сприянні

формування стабільної структури доходів як самої підприємства, так і всього інноваційно-виробничого ланцюжка, отриманні прибутку в обсязі, достатньому для спрямування його частки на активізацію процесу розвитку підприємства, забезпеченні високого рівня обіговості капіталу та швидкої окупності витрат, зміні співвідношень капітальних вкладень та балансового прибутку підприємства та ін.

Для побудови тісних інноваційно-виробничих зв'язків, компанія повинна виступити у якості активатора процесу взаємодії. Це забезпечується застосуванням засад інформаційної рефлексії, як “процесу

та результату міркувань агента про те, які значення невизначених параметрів, що про ці значення знають та думають його опоненти (інші агенти)” [8, С. 13]. У якості агента виступає сама компанія, у якості інших агентів – підприємства та підприємства, що зацікавлені у співпраці в рамках спільних проектів, спрямованих на комерціалізацію інновацій. Як невизначені параметри пропонується розглядати фактори впливу на формування рішення про можливість та доцільність здійснення взаємодії з компанією. Перелік факторів впливу, сформований за методологією, наведеною у [1], подано у табл. 2.

Таблиця 2

Фактори впливу на формування представлення про можливість та доцільність взаємодії із компанією

Назва групи	Назва фактора впливу	Стадії інноваційного проекту
Фінансова	витрати на рекламну діяльність	маркетинг
	витрати на здійснення лізингових відносин	освоєння, виробництво
	додаткові пільги	виробництво збут
	прибуток від реалізації товару	збут
	прибуток від нових підприємств-споживачів	збут
Науково-інноваційна	відповідність інноваційним потребам бізнес-середовища	фундаментальні та прикладні дослідження
	науковий розвиток інноваційної складової	розробка, проектування
Ринкова (конкурентна)	додаткова частка ринку (у %-х), яку можна отримати, реалізуючи спільний проект по виробництву інноваційної продукції	освоєння, виробництво, збут
	загальна частка споживачів конкурентів-виробників (у %-х), що є найбільш доцільної для претендування	виробництво, збут
Виробнича	склад нових властивостей продукції	фундаментальні та прикладні дослідження, розробка, проектування
	кількісно-якісний склад виконання виробничих функцій	освоєння, виробництво
Соціально-психологічна	соціальна потреба у партнерській взаємодії	виробництво
	психологічна потреба у взаємодії при виконанні виробничих функцій	виробництво

Розраховані значення даних факторів пропонується розглядати, як такі, що відображають конкретні результати інноваційно-виробничої й комерційної діяльності підприємства.

Висновки. Таким чином, у даному дослідженні знайшов свого відбиття аналіз процедури забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Науковою новизною даної роботи є виділення і систематизація основних факторів, що обумовлюють ефективність комерційної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у вдосконаленні стратегії управління високотехнологічною компанією на основі врахування запропонованих факторів.

Подальшим напрямком даного дослідження може виступати розроблення методики оцінки ефективності бізнесу підприємства в умовах постіндустріальної економіки в розрізі основних факторів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар І. О. Моделювання взаємодії між малим підприємством та великим виробничим об'єднанням / І. О. Бондар// Коммунальное хозяйство городов. Науч.-техн. сб. - Вып. 73. – К.: Техніка, 2006. – С. 280–289.
2. Соколовський С. А. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник/ С. А. Соколовський, С. П. Павлов, М. В. Черкашина, М. О. Наumenко. – Х.: НАНГУ, 2017, - 216 с.
3. Михальски Т. Конкурентные преимущества глобальных компаний как результат прямых инвестиций / Т. Михальски, К. Раше// Управление инвестиционной и инновационной деятельностью. – 2001. – №2. – С. 15–23.
4. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
5. Моисеева Н. К. Логистика как фактор конкурентоспособности предприятий в информационном обществе [Электронный ресурс] / Н. К. Моисеева// Электронный журнал “Системотехника”. – 2004. – №2. – Режим доступа: <http://systech.miem.edu.ru>.
6. Каличева Н. Є. Роль транспортно-логістичних систем у забезпеченні стійкого розвитку економіки / Н. Є. Каличева// Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. – Харків, УкрДУЗТ, 2017. - № 58. - С. 103-109.
7. Каличева Н. Є. Підходи до створення універсального іміджу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств громадського харчування/ Н. Є. Каличева, А. О. Прокопенко// Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. – Харків, УкрДУЗТ, 2017. - № 60. - С. 140-146.
8. Новиков Д. А. Рефлексивные игры/ Д. А. Новиков, А. Г. Чхартишвили// Серия “Управление организационными системами”. – М.: СИНТЕГ, 2003. – 160 с.