

УДК 65.011.4:658.114

Н. О. Власова, канд. екон. наук, проф.

М. Д. Маловік, здобувач

СИСТЕМА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ З ПОЗИЦІЇ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Розглянуто та обґрунтовано на основі системного підходу критеріальні оцінки ефективності функціонування підприємств роздрібною торгівлі з точки зору зацікавлених сторін: покупців, постачальників, працівників, інвесторів та кредиторів.

Рассмотрены и обоснованы на основе системного подхода критериальные оценки эффективности функционирования предприятий розничной торговли с точки зрения заинтересованных сторон: покупателей, поставщиков, работников, инвесторов и кредиторов.

Considered and grounded on the basis of system hike criterion estimations of efficiency of functioning of enterprises of retail business from point of the interested parties: buyers, suppliers, workers, investors and creditors.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розглядаючи торговельне підприємство як складну виробничу систему, яка «складається із сукупності взаємозалежних елементів... очевидно, що загальна ефективність системи залежить від ефективності функціонування її складових» [1, с. 46].

Торговельна діяльність – це діяльність, спрямована на вирішення особливого, широкого спектра завдань, які вирішуються в процесі тісної взаємодії зацікавлених сторін: покупців, постачальників, менеджерів, власників, працівників, державних установ. Їх індивідуальні інтереси та спільна робота формують поняття ефективності торговельного підприємства, а отже, і систему управління ефективністю. Процес управління базується на певній інформації, одним з елементів якої є система показників, що дозволяє оцінювати стан, складові та перспективи розвитку ефективності. Ця система повинна враховувати вимоги до торговельного підприємства зацікавлених сторін та критерії задоволеності кожної сторони.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існують різні методичні підходи до оцінки ефективності діяльності торговельних підприємств, про що свідчать праці й публікації як вітчизняних, так і зарубіжних авторів [1-3], але системний аналіз із урахуванням і виділенням зацікавлених сторін представлений не досить повно. До того ж, галу-

зеві особливості ефективності все ще залишаються розмитими й мало вивченими.

Мета та завдання статті. Метою статті є визначення системи оцінки ефективності підприємств торгівлі, а також критеріїв оцінки для кожної зацікавленої в діяльності торговельних підприємств сторони.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для побудови системи показників ефективності з урахуванням усіх зацікавлених сторін ми сконцентрувалися на тому, що «усі головні інструменти ухвалення рішення в бізнесі, від правил ціноутворення до аналізу дисконтованого грошового потоку, беруть початок у припущенні про максимізацію прибутку... і що компанії працюють в інтересах своїх власників, прагнучи максимізувати довгостроковий прибуток» [6, с. 51-53], до того ж, усі зацікавлені сторони в остаточному підсумку прагнуть одержати саме прибуток від своєї діяльності як винагороду за свої витрати, тому за основу аналізу ефективності необхідно використовувати прибуток.

Розглянемо двосторонні відносини торговельної організації із зацікавленими сторонами через призму прибутку. Клієнти (споживачі, покупці) – перша виділена нами зацікавлена сторона й першорядна група для підприємств торгівлі, які є однією зі складних оцінних категорій з погляду задоволеності чи незадоволеності, а отже, і з погляду ефективності роботи з ними (рис. 1).

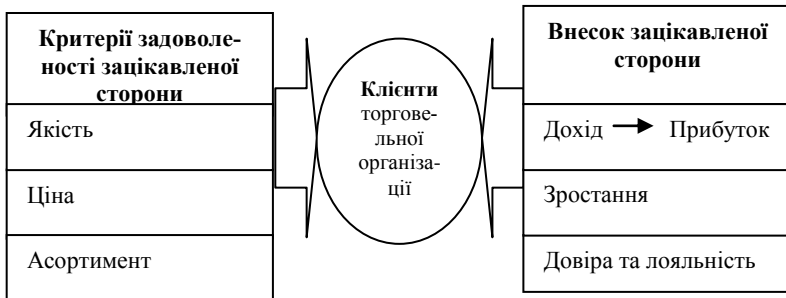


Рисунок 1 – Взаємовідносини торговельної організації з клієнтами

Управління взаєминами із клієнтами (CRM), за словами Пейна та Фроу, має на меті «ефективно та рентабельно підвищити показники придбання й утримання прибуткових покупців за рахунок вибіркового встановлення з ними відповідних відносин, а також розвитку та збереження цих відносин» [2, с. 71]. Тобто для будь-якого торговельного

підприємства незалежно від специфіки діяльності (гурт, роздріб, торговельне посередництво) важливо побудувати довгострокові та взаємовигідні відносини зі своїми клієнтами. Клієнти торговельної організації залучаються до неї представленими товарами та набором послуг, що пропонуються. Сама продукція (товари, послуги) являє собою сукупність певних якостей, які «забезпечують споживачеві функціональну цінність, а також набір вторинних благ і цінностей (вигоди або сервіси), які можуть бути затребувані або додані. Ці додаткові вигоди відрізняються у різних брендів і можуть впливати на переваги покупців» [3, с. 157].

До вигод, результатів торговельного підприємства з боку клієнтів слід виділити збільшення доходу (і як наслідок – прибутку), прихильність до нього, тобто постійне повернення з метою нових покупок (довіра до торговельної організації), а також лояльність клієнтів.

Із вищевикладеного випливає, що задоволення клієнтів і величина прибутку (збитків) від основної діяльності торговельного підприємства є взаємозалежними та взаємопов'язаними. Але реалізація ефективного зв'язку «клієнт → торговельна організація → задоволений клієнт» не можлива без ще одного учасника товарообмінних відносин – постачальників і торговельних посередників. Це ще одна зацікавлена сторона.

Як показує практика, торговельні компанії в силу специфіки своєї діяльності вкладають значні кошти у придбання товарів та послуги зовнішніх постачальників. «Для більшості компаній відносини з постачальниками – критичний фактор. При цьому багато хто з них практично не проводять оцінку ефективності співробітництва» [4, с. 135]. Але постачальники безпосередньо впливають на основне джерело прибутків для підприємства – прибуток від торговельної (основної) діяльності, тому торговельні постачальники та посередники є для торговельного підприємства стратегічно значущою зацікавленою стороною (рис. 2). Формування ціни продукції прямо пов'язане із собівартістю і якістю товарів, що поставляються, а також залежить від пропозиції й умов доставки. Крім того, повнота асортименту залежить від лояльних і пріоритетних відносин між постачальниками та торговельною організацією.

Торговельна «організація прагне, щоб її постачальники надавали їй товари та послуги на основі концепції ведення бізнесу «швидко, правильно, дешево й легко» [5, с. 300], по суті аналогічного прагнуть і клієнти організації, тому саме така концепція відносин із постачальниками й торговельними посередниками веде до збільшення обороту, прибутків і довіри покупців. Зі свого боку, торговельні постачальники

й посередники прагнуть отримати прибуток за рахунок своєчасної оплати товарів (послуг) торговельними підприємствами, тривалих і стійких взаємин, стабільності графіків поставок (прогнозованості попиту), оптимізації витрат на зберігання запасів і оптимізації коливання цін на продукцію, що поставляється, та ін.

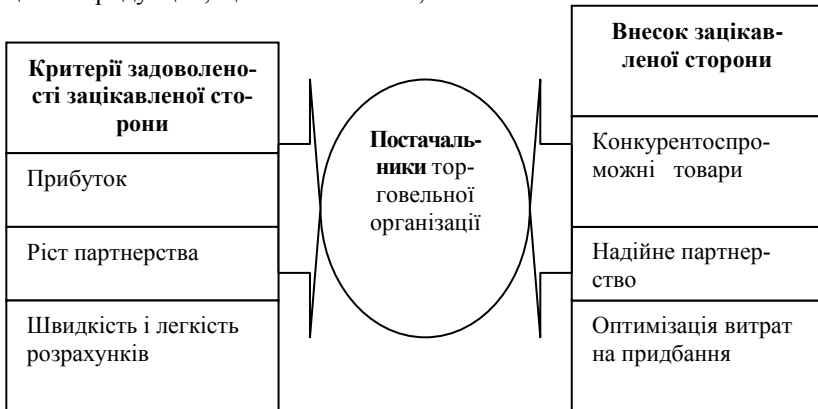


Рисунок 2 – Взаємовідносини торговельної організації з постачальниками

Але необхідно розуміти, що для посередників саме торговельне підприємство є каналом збуту і для взаємовигідного співробітництва з торговельними підприємствами існують свої критерії оцінки. Найчастіше використовують такі, як:

- прибутковість каналів;
- ступінь їх відповідності вимогам споживача;
- перспектива каналів з погляду подальшого співробітництва;
- рівень конкуренції за можливість роботи з каналом [8].

«Всі заходи щодо створення або вдосконалювання ланцюга поставок повинні здійснюватися з урахуванням підсумків, тобто практичних результатів і кінцевого прибутку. При цьому фірма повинна думати як про власні результати, так і про результати всіх інших учасників ланцюга, оскільки вони навряд чи приймуться втілювати в життя нові ідеї, якщо не будуть впевнені, що їхні доходи зростуть» [7, с. 65].

Наступна виділена нами зацікавлена сторона – персонал торговельної організації. Управління кадрами є дуже важливим стратегічним моментом будь-якої організації, але для сервісних організацій це є ще актуальнішим. У разі повної віддачі співробітників організація одержує якісний продукт і задоволених клієнтів, зменшує непотрібні витрати й забезпечує собі стабільне існування та розвиток.

Оцінка ефективності роботи персоналу також базується на співвідношенні витрати-вигоди. У даному аспекті прямими вигодами є принесені торговельному підприємству доходи, а непрямими – ті, що проявляються часто через певний час, тобто імідж організації, через досягнення рівня робочих стандартів, виконання тактичних і стратегічних завдань (рис. 3).

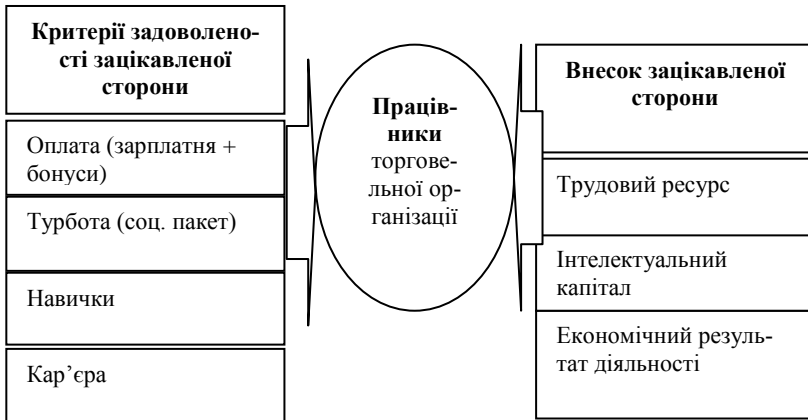


Рисунок 3 – Взаємовідносини торговельної організації з працівниками

Торговельна організація повинна чітко усвідомлювати: для того, щоб одержати бажані вигоди у вигляді достатньої кількості кваліфікованих працівників із високим ступенем продуктивності та за необхідності гнучкості, лояльних і відданих своїй організації, які володіють достатньою кількістю знань і навичок у своїй сфері компетентності тощо, вона, зі свого боку, повинна забезпечити:

- збалансовану кадрову політику;
- механізми визнання;
- пакети виплат найманим робітникам;
- практичні методи оцінки та просування та ін. [5, с. 297].

До витрат торговельного підприємства належать такі: зарплатня та інші прямі грошові виплати, статті компенсаційного пакета, витрати на пошук і адаптацію нових співробітників, витрати на навчання та виправлення помилок.

На практиці це робиться в такий спосіб: устанавлюється план продажів (тижневий, місячний), який виходить із витрат на забезпечення торговельного процесу, у тому числі й фіксованих ставок заробітної платні, а все, що понад устанавлений план (на практиці це час-

то точка беззбитковості для конкретного напрямку діяльності), передбачає одержання для працівників бонусу, зазвичай від 3 до 10% від продажів, що є стимулом для ефективної роботи та показником ефективності для управління діяльністю того чи іншого працівника.

У загальному вигляді управління ефективністю найманих працівників має бути зосередженим на «узгодженні очікувань, створенні та реалізації планів по їх здійсненню, а також моніторингу й перегляді результатів» [9, с. 235].

Наступна зацікавлена сторона – внутрішні та зовнішні інвестори. Дрібні акціонери звичайно «не мають точну інформацію про те, як добре може працювати компанія, і будуть задоволені адекватними дивідендами й розумним зростанням... Управління само по собі їх не цікавить доти, поки вони одержують достатній, на їх погляд, прибуток на інвестований капітал – звідси й принцип задоволеності» [10, с. 52]. З огляду на це, будь-якого акціонера насамперед цікавлять показники окупності та прибутковості інвестицій, де кожна гривня, вкладена в активи торговельного підприємства зіставляється із гривнею, отриманою у відповідний період часу на ринку капіталу, тому що торговельне підприємство за кожен притягнутий гривню платить за ринковими ставками. А кошти для подібних виплат є тільки у випадку ефективного використання подібних активів. Тобто «якщо показник ROI дорівнює витратам на капітал або перевищує їх, компанія в цей момент життєздатна. Якщо прибутковість залучень у компанії нижче витрат на капітал, особливо протягом тривалого періоду, то можна сказати, що така компанія не має майбутнього» [11, с. 61]. Торговельну організацію для оцінки загальної ефективності діяльності повинен також цікавити показник ROCE, який показує, наскільки ефективно підприємство використовує капітал для генерування доходу [12]. У свою чергу, показник ROCE тісно пов'язаний з акціонерною вартістю підприємства. Акціонерна вартість показує не тільки інтегральну оцінку привабливості компанії для інвесторів, що само по собі теж дуже важливо, але й «відображає ефективність поточної діяльності компанії, і грошові потоки, що генерує компанія, ризики бізнесу і реальну вартість активів компанії, тобто все, що відбувається в компанії, відображається на її акціонерній вартості» [13].

Ті, хто володіють великим (або контрольним) пакетом акцій торговельної компанії, крім дивідендів і зростання вартості акцій, розраховують на вплив усередині торговельної організації, тобто на здатність управляти й контролювати основні процеси (рис. 4). Відзначимо, що розширення сфери власного впливу на об'єкт управління (інвестування) досягається шляхом збільшення власної частки в капі-

талі або за допомогою кооперації з іншими акціонерами підприємства з метою досягнення спільних цілей на паритетних умовах.

Остання, але, мабуть, одна з найвпливовіших зацікавлених сторін, бо всі організації підкоряються їх регулюючим вимогам – це регулятивні органи. Вони значною мірою впливають на кінцевий успіх – ефективність бізнесу торговельного підприємства.

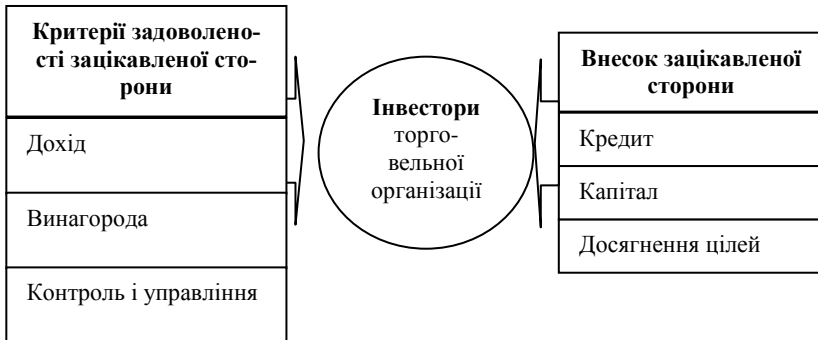


Рисунок 4 – Взаємодії торговельної організації з інвесторами

Першочерговими функціями регулятивних органів є, з одного боку, забезпечення контролю над діяльністю підприємств торгівлі, дотримання ними всіх законодавчих норм і регулювання взаємин з іншими контактними аудиторіями та, з іншого – забезпечення зручного правового поля для їх діяльності, принципів чесної конкуренції та ін. [5].

Для самих же торговельних підприємств, крім нормативно-правового поля, яке забезпечують регулятивні органи, що само по собі є значущим, особливо з урахуванням тісного взаємозв'язку в Україні економічних і політичних чинників, що неминуче відбивається на торговельному бізнесі. Має також значення «податковий тягар» і, як наслідок, такий показник, як загальна величина прибутку після оподаткування (чистий прибуток). Зрозуміло, впливати на законодавчу діяльність торговельні підприємства не можуть (крім великих концернів, транснаціональних корпорацій тощо), тому основними завданнями діяльності в цьому аспекті є оптимізація витрат на виконання законодавчих норм (податки, мито та ін.) і мінімізація витрат на відповідальність за несумлінні дії (штрафи та ін.).

У той же час, і сама держава в особі регулятивних органів зацікавлена в прибутку підприємства: по-перше, чим більший дохід (і як

наслідок – прибуток), тим більше податок із прибутку, що йде в бюджет держави, і тим менша ймовірність одержати можливість спрощеної системи оподаткування, а отже, пільгового оподаткування.

Висновки. Незважаючи на складність постійного балансування між численними цілями (вигодами) зацікавлених сторін і визначення компромісу між ними, ми вважаємо, що в остаточному підсумку саме довгостроковий прибуток консолідує інтереси всіх зацікавлених сторін і взаємопов'язує вимоги торговельного підприємства до них. Так, «якщо компанія не в змозі – у довгостроковій перспективі – заробляти прибуток на вкладений капітал, який покриває його вартість, вона не зможе залучити фінансові ресурси, необхідні для відшкодування своїх активів» [6, с. 52]. Також для досягнення довгострокового прибутку підприємство ухвалює всі заходи для досягнення ефективності взаємодії із зацікавленими сторонами: будує довірчі довгострокові відносини з постачальниками та споживачами торговельного підприємства, добивається від своїх службовців лояльності та відповідальності, діє в рамках правового поля, мінімізує витрати за несумлінну діяльність. Роберт Грант також уточнює, що навіть у тих випадках, коли мотиви підприємств і їх керівників виходять далеко за межі фінансових, досягти цих цілей вони можуть тільки за допомогою комерційної успішності, тобто прибутків підприємства. Єдиним виключенням тут є покупці, бо цю групу не цікавить прибуток, що одержує підприємство, але прибуток торговельної організації, у свою чергу, прямо залежить від задоволеності покупців, тому за основу аналізу ефективності необхідно обрати прибуток.

Список літератури

1. Власова, Н. О. Оцінка ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємств господарського харчування [Текст] / Н. О. Власова. – Х. : ХДАТОХ, 1998. – 127 с.
2. Payne, Adrian. Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation [Text] / Adrian Payne, Pennie Frow // Journal of Marketing Management. – 2006. - № 22. - Р. 68-135.
3. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумптитас, И. Шулинг; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 720 с.
4. Браун, М. Г. Сбалансированная система показателей на маршруте внедрения [Текст] / Браун Марк Грэм. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 232 с.
5. Нили, Э. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении [Текст] / Э. Нили, К. Адамс, М. Кенерли. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.

6. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. М. Грант ; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. - СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
7. Современная логистика [Текст] : [пер. с англ.]/ Джонсон С. Джеймс [и др.]. - 7-е изд. – М. : Вильямс, 2002. – 624 с.
8. Сорокина, Т. Оценка эффективности каналов сбыта [Текст] / Т. Сорокина // Sales business/ Продажи. - 2005. - № 6. – С. 22-28.
9. Армстронг, М. Performance management. Управление эффективностью работы [Текст] : [пер. с англ.] / М. Армстронг, А. Бэрн. – 2-е изд. - М. : Hippo Publishing, 2007. – 384 с.
10. Кит, П. Управленческая экономика. Инструментарий руководителя [Текст] : [пер с англ.] / П. Кит, Ф. Янг.- 5-е изд.– СПб. : Питер, 2008. – 624 с.
11. Кяран, Уолш. Ключевые показатели менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляющими вашим бизнесом [Текст] / Уолш Кяран ; пер. с англ. О. В. Чумаченко. – 4-е изд. – К. : Companion Group, 2006. – 400 с.
12. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.12manage.com/methods_roce_ru.html>.
13. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=005644>>.