

Формування організаційного забезпечення процесу діагностики діяльності торговельного підприємства забезпечує взаємозв'язок, взаємодію підрозділів торговельного підприємства і різних напрямків його діяльності, розширює вузькі міжфункціональні канали підприємства торгівлі і надає можливість підвищити ефективність управління за допомогою діагностики.

Література

1. Большой энциклопедический словарь / Под ред. А.М. Прохорова. – М.: Сов. энциклопедия, 1991. – 1628 с.
2. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова; Российская АН; Российский фонд культуры. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: АЗЪ, 1994. – 928 с.
3. Сагалакова Н.О. Роль економічної діагностики в системі управління діяльністю торговельного підприємства / Н.О. Сагалакова // Вісник ДонДУЕТ. Серія: Економічні науки. – 2005. – № 4 (28). – С. 179-184.
4. Сагалакова Н.О. Система показників-індикаторів економічної діагностики діяльності торговельного підприємства / Н.О. Сагалакова // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – Т. 2. – 2010. – № 2. – С. 19-24.

УДК 005.936:339.17

Хаврова К.С., канд. екон. наук, доц. (ДонНУЕТ, Донецьк)

ОБГРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ ВИРІШЕНЬ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті обгрунтовано механізм прийняття вирішень щодо управління поточними витратами торговельного підприємства.

Ключові слова: поточні витрати, торговельні підприємства, прийняття вирішень, управління.

Економічні перетворення, які відбуваються в Україні, не можуть не позначитися на роботі основного суб'єкта ринкової економіки – підприємства.

На цей час умови діяльності торговельних підприємств істотно змінилися. Зростання конкуренції між торговельними підприємствами різко підвищила вимоги до ефективності управління ними. При цьому оптимальна величина поточних витрат має забезпечувати торговельному підприємству одержання достатньої суми прибутку, яка б забезпечила умови для його подальшого розвитку, задоволення соціальних запитів працівників. З одного боку, зменшення витрат підвищує економічну ефективність діяльності торговельного підприємства, але, з іншого, може призвести до погіршення якості запропонованих послуг, що викликає зниження конкурентоспроможності і скорочує сектор споживчого ринку, що обслуговується.

Усе це потребує необхідності вдосконалення механізму управління поточними витратами на рівні торговельного підприємства.

Дослідження механізму прийняття вирішень, заснованого на управлінні поточними витратами торговельних підприємств висвітлені в наукових працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, як-от О.М. Азарян, Л.В. Балабанова, В.Т. Жигалов, З.А. Капелюк, А.А. Мазаракі, Л.О. Омелянович, К.А. Раїцький, А.А. Садсков, І.В. Сергєєва, Л.А. Сипко, Л.В. Фролова, К. Друрі, Б. Нідлза, Г. Сігел, Ч. Хорнгрєн і ін.

Метою цієї статті є теоретичне обґрунтування механізму прийняття вирішень та розробка рекомендацій щодо управління поточними витратами торговельних підприємств.

Характерною особливістю управління поточними витратами, як і будь-якими об'єктами в торгівлі, є досягнення певної мети. Мета управління є основоположним елементом у діяльності системи, оскільки визначає бажаний стан, який повинна прийняти система в результаті дій, що управляють. Заради досягнення мети управління й організовується вся система в цілому. Головною метою управління витратами є забезпечення оптимальних витрат у поточному і перспективному періоді.

У процесі прийняття рішень враховуються як керовані, так і некеровані змінні (чинники). Перші перебувають у розпорядженні суб'єкта управління (СУ) і перш за все характеризують способи використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Другі характеризують задані зовнішні і внутрішні умови, управління, що не є інструментом, у процесі прийняття вирішення (правові, фінансові та ін. обмеження, наявні виробничі і кадрові можливості тощо), але дуже впливають на вибір рішення.

З урахуванням викладеного для індивідуального СУ, завдання організації механізму прийняття вирішень може бути записано в наступному вигляді:

$$\langle \text{ППС}, T, P | C_d, G, \Omega, A, K, f, A^* \rangle, \quad (1)$$

де зліва від вертикальної межі розташовані відомі символи, що описують, а справа невідомі елементи завдання:

ППС – початкова проблемна ситуація;

T – час для прийняття вирішення;

P – необхідні для прийняття вирішення ресурси;

C_d – довізначена проблемна ситуація;

G = (G1, Gп) – безліч припущень (гіпотез) про розвиток ситуації в майбутньому, як окремий випадок може використовуватися одне припущення;

Ω = (Ω_1, Ω_m) – безліч цілей, на досягнення яких спрямовано вирішення, як окремий випадок вирішення може бути спрямоване на досягнення однієї мети;

O = (O1, ..., O1) – безліч обмежень;

A = (A1, ..., Aг) – безліч альтернативних варіантів вирішення (як мінімум – два);

K = (K1, ..., Kр) – безліч критеріїв вибору якнайкращого вирішення, як окремий випадок може використовуватися один критерій;

f – функція переваги СУ, що містить як об'єктивні критерії з безлічі K , так і особисті суб'єктивні переваги СУ;

A^* – оптимальне вирішення.

У деяких випадках час і ресурси на прийняття вирішення можуть бути невідомими і підлягають визначенню самим СУ і системними аналітиками. Тоді формула (1) виглядатиме таким чином:

$$\langle \text{Ipc} | \text{Сд, Т, Р, Г, Ц, О, А, К, f, A}^* \rangle.$$

Щодо проблемної ситуації, то, якщо початкова проблемна ситуація (ППС) визначена з рівнем конкретності, що є достатнім для прийняття вирішення, її довизначення не потрібне, і Сд тоді праворуч від вертикальної межі є відсутнім.

$$\langle \text{IПC, Т, Р} | \text{Г, Ц, О, А, К, f, A}^* \rangle$$

Ресурси, необхідні для реалізації окремих варіантів вирішень, входять в безліч обмежень O , крім того, вони враховуються в безлічі K як один з основних критеріїв.

Ураховуючи, що основною проблемою у процесі прийняття вирішень в управлінні поточними витратами є різниця між фактичним і бажаним достатком об'єкта прийняття вирішення, а проблема завжди пов'язана з певними умовами і причинами її виникнення, які узагальнено називають ситуацією, то сукупність проблеми і ситуації утворює проблемну ситуацію. Початкова проблемна ситуація описується змістовно і, якщо це можливо, є сукупністю кількісних характеристик. Опис проблемної ситуації повинен закінчуватися коротким змістовним формулюванням проблеми, яку необхідно вирішити.

Залежно від характеру завдання час на прийняття вирішення T може становити секунди або години, що є характерним для термінових або оперативних завдань, і набагато більший період часу — для нетермінових або довгострокових завдань. Час, що міститься, істотно впливає на можливості отримання повної і достовірної інформації про проблемну ситуацію й усестороннього обґрунтування варіантів вирішень і наслідків від їх реалізації.

Як ресурси P для знаходження оптимального вирішення (але не його реалізації) можуть використовуватися: знання і досвід СУ, системних аналітиків і експертів; науково-технічний та інформаційний потенціал організації, де готується рішення тощо.

На початковій стадії прийняття вирішення початкова проблемна ситуація може бути визначена не повністю. Це може бути обумовлено різними чинниками, наприклад, неповнотою інформації, недостатньою аналітичною опрацюваністю початкової проблеми тощо. У цих умовах може потрібним є довизначення початкової проблемної ситуації до рівня конкретності, достатнього для подальших дій з прийняття вирішення.

Безліч припущень (гіпотез) про розвиток ситуації в майбутньому характеризує невизначеність багатьох чинників, зовнішніх і внутрішніх умов реалізації вирішення, що приймається.

У випадках, коли невизначеність щодо розвитку проблемної ситуації є відсутньою, відпадає необхідність формування безлічі припущень. Для чіткого визначення варіантів усунення проблемної ситуації необхідно сформулювати безліч цілей $\Pi = (\Pi_1, \dots, \Pi_m)$. Реальні завдання, зазвичай, є багатоцільовими, і лише в окремих випадках може формулюватися єдина мета. Крім того, навіть єдина мета може бути розгорнута на підділі.

Реалізація вирішення завжди здійснюється в умовах різних обмежень: фінансових, матеріальних, кадрових, правових тощо. Тому необхідно чітко сформулювати безліч обмежень $= (O_1, \dots, O_l)$, які повинні враховуватися під час прийняття вирішення в конкретній проблемній ситуації.

Для досягнення безлічі цілей формується безліч альтернативних варіантів вирішень $A = (A_1, \dots, A_r)$, з яких має бути обране єдине оптимальне або прийнятне вирішення A^* . До безлічі можливих вирішень може належати і вирішення про бездіяльність, за якої зберігається проблемна ситуація. Вирішення описується змістовно і формально – набором певних характеристик, до складу яких обов'язково належать також ресурсні характеристики.

Безліч критеріїв $K = (K_1, \dots, K_p)$ використовується для оцінки варіантів вирішень із досягнення цілей в умовах обраної ситуації і їх ранжування за пріоритетами. За допомогою K можна отримати абсолютну або відносну оцінку вирішень. Абсолютна оцінка вирішень може бути вироблена лише в приватних і вельми рідких випадках.

Тому в переважній більшості реальних завдань в управлінні поточними витратами здійснюється лише порівняльна оцінка вирішень. Ця оцінка може мати якісний характер, тоді всі альтернативні варіанти вирішень упорядковуються за інтегральною критерійною оцінкою, або кількісний характер, тоді можна порівнювати на скільки одне вирішення краще за інше. У результаті такої оцінки системні аналітики здійснюють попередній вибір кращого вирішення – A_p^* .

Вибір остаточного якнайкращого вирішення A^* проводиться СУ на основі своєї функції переваги f . Оскільки функція переваги може відображати суб'єктивні думки СУ, то досить часто A^* / A_p^* .

Підсумовуючи викладене, завдання прийняття вирішення індивідуальним СУ можна коротко сформулювати таким чином. В умовах проблемної ситуації ІПС, часу T і ресурсів P , що міститься, необхідно визначити ситуацію, отримавши S_d , сформулювати безліч цілей Π , обмежень O , альтернативних вирішень A , провести оцінку вирішень і знайти оптимальне вирішення A^* з безлічі A , керуючись сформульованими критеріями вибору K і функцією переваги СУ f . Функція переваги характеризує індивідуальні особливості СУ, його інтереси. Аналітично ця функція може бути виражена лише з точки зору рівня оптимізму СУ. Думка СУ щодо якнайкращого вирішення може не збігатися з думкою системних аналітиків. Для групового (колективного) СУ завдання прийняття вирішення записується у вигляді:

$$\langle \text{ІПС}, T, P \mid C_d, \Pi, O, A, K, F(f), A^*, L, Y^* \rangle. \quad (2)$$

де ІПС, T , P , C_d , Π , O , A , K , A^* – ті ж самі символи, що й у завданні для індивідуального СУ;

$F(f)$ – функція групової переваги, залежна від вектора індивідуальних переваг членів групи прийняття рішень $f = (f_1, \dots, f_d)$, де d – кількість членів у групі. Символ L в (2) означає принцип узгодження індивідуальних переваг для формування групової переваги, а Y^* – погоджене оптимальне рішення, що задовольняє груповій перевазі. Принципами узгодження індивідуальних переваг, що утворюють групову перевагу, є, наприклад, принципи більшості голосів, двох третин голосів. Вибір групового вирішення багато в чому залежить від організації колективного обговорення цього питання (відкрите або закрите голосування, надання слова учасникам обговорення, наявність коаліцій серед учасників обговорення тощо).

Таким чином, в умовах проблемної ситуації ППС, часу T і ресурсів P , що містить, необхідно визначити ситуацію, отримавши S_d , сформулювати безліч цілей C , обмежень O , альтернативних варіантів вирішень A , провести оцінку варіантів вирішень і знайти оптимальне вирішення A^* з безлічі A , керуючись сформульованими критеріями вибору K , провести індивідуальну оцінку переваг вирішень окремих СУ, побудувати групову функцію переваги $F(f)$ на основі обраного принципу узгодження L і знайти оптимальне вирішення Y^* , що задовольняє груповій перевазі.

Завдання знаходження якнайкращого варіанта поділяється на дві частини. Перше завдання полягає в тому, як з безлічі можливих варіантів відібрати припустимі (домінуючі, раціональні), а друге – в тому, як із порівняно невеликої кількості припустимих варіантів обрати якнайкращий.

За вирішення досить складних завдань на основі одних кількісних розрахунків важко виробити однозначні рекомендації про перевагу однієї альтернативи над іншими. Можливе виділення групи припустимих, переважних альтернатив, отриманих, наприклад, на основі оптимізації за Парето [2, с. 46].

Оцінка альтернатив із боку ЛПР упроваджується різними методами. Причому, роблячи висновок про вибір того або іншого варіанта вирішення, СУ може враховувати додаткові факти і моменти, не враховані системними аналітиками, виходячи зі своєї переваги. Перевага – це інтегральна оцінка якості вирішень, заснована на об'єктивному аналізі, здійсненому системними аналітиками, і суб'єктивному розумінні цінності, ефективності варіантів вирішень з боку СУ.

Системним аналітикам рекомендовано надати СУ опису декілька варіантів вирішень із зазначенням їх плюсів і мінусів, із виділенням якнайкращого варіанта.

Таким чином, спільне використання інтуїції, досвіду роботи керівників і методів аналізу, якими володіють фахівці, надає можливість якнайповніше врахувати всі аспекти проблеми, що вирішується. По суті, результати аналізу слід розглядувати як один із видів інформації, необхідної керівникам торговельно-підприємств для прийняття вирішення.

Модель управління поточними витратами торговельного підприємства враховує як зарубіжний досвід, причому не лише країн розвинутої демократії, але і країн, що недавно стали на цей шлях, так і вітчизняні особливості економічного і соціального розвитку. Практика показує, що лише гармонійне поєднання світового досвіду з національними особливостями може надати позитивного результату.

Суттю вироблення дій, що управляють, на будь-якому рівні є виявлення відхилень системи від норми, які утруднюють досягнення мети управління.

Відхилення параметрів системи від норми утворюється за рахунок дії зовнішнього і внутрішнього середовища. Без відхилення немає інформації, а отже, і процесу управління.

На рисунку 1 показано схему вироблення дії, що управляє, та містить наступні складові:

$u(t) - x''$ – дія, що управляє (складова дії середовища, що управляє);

X'' – некерована, але контрольована складова дії середовища;

Y' – інформація про достаток об'єкта управління, доступна органу, що управляє.

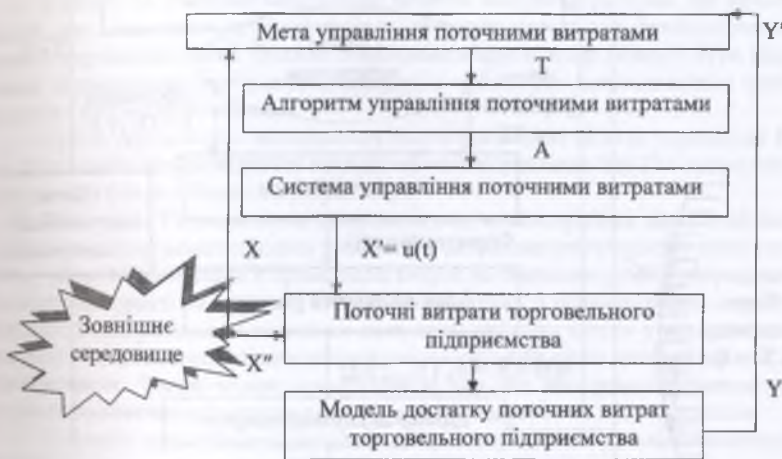


Рисунок 1 – Схема вироблення дії, що управляє

Природно, що Y' – це частка інформації, що міститься в Y , тобто $Y'Y$. Для синтезу управління (дії, що управляє) необхідно перш за все визначити мету T , тобто те, до чого повинен «прагнути» орган, що управляє. Проте цього мало, необхідно ще мати алгоритм управління A , який вказує, як досягти цієї мети.

Елементи (рисунок 1) можуть бути визначені повністю лише за наявності моделі об'єкта управління. Дійсно, мета T визначає вимоги, виконання яких забезпечується і організацією дії X' , що управляє, за допомогою алгоритму A , і збором інформації за каналом Y' . Не знаючи, як X' і X'' впливають на достаток V , тобто не маючи моделі $T = F(X', X'')$, не можна визначити дію, що управляє (управління) $u(t) = X'$, за допомогою якої можна домогтися мети T . Природно, алгоритм A роботи органу управління залежить від об'єкта управління. Очевидно, що й організація каналів зв'язку між органом управління та об'єктом управління істотно підпорядковується структурі об'єкта управління. Тому синтез системи управління є неможливим без моделі об'єкта управління.

У процесі функціонування системи управління модель об'єкта управління також є необхідною. Без неї не може працювати алгоритм управління.

Система, що формує дії $u(t)$, що управляють, називається системою управління поточними витратами.

Тоді система (тобто поточні витрати торговельного підприємства), що «випробовує» на собі зовнішню дію, управління (дії, що управляють), називається керованою (об'єктом управління).

Дії системи, що управляє, на об'єкт управління розглядаються як процес-послідовну зміну значень $u(t)$ (рисунок 2).

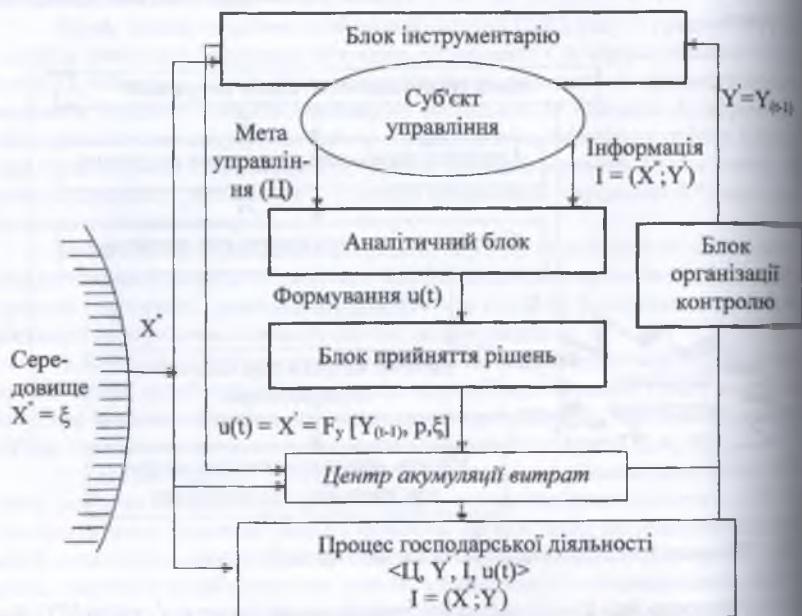


Рисунок 2 – Елементи механізму управління системою поточних витрат

Дії, що управляють, спрямовані на те, щоб функціонування (рух) системи управління сприяло досягненню мети.

Із рисунку 2 видно, що достаток виходу системи $u(t)$, що управляє, дії у будь-який момент часу t , що управляє, залежить від достатку її входів, які є виходами об'єкта управління $Y(t-1)$.

Отже,

$$u(t) = F_y[Y(t-1)].$$

Слід зазначити, що дії, що управляють, багато в чому залежать від властивостей системи (її структури, параметрів тощо), що управляє, p :

$$u(t) = F_y[Y(t-1), p].$$

Необхідно зазначити важливу відмітну особливість системи, що управляє, – її безпосередня власна мета не збігається з метою керованої системи.

Власна мета системи, що управляє, є єдиною – вироблення дій $u(t)$, що управляють. Головна мета об'єкта управління – мінімізація поточних витрат торговельного підприємства, але в процесі управління можуть виникати і конкретніші підцілі. Проте власна мета системи, що управляє, не повинна перешкоджати меті об'єкта управління.

На процес вироблення і здійснення дій, що управляють, впливає зовнішнє середовище.

Реально як зовнішнє середовище можуть виступати ресурси, що виділяються для досягнення мети управління, зведення про умови функціонування об'єкта управління тощо. Впливи зовнішнього середовища можуть бути відомими, випадковими (невідомими, непередбаченими) або невизначеними (невідомими і не передбачуваними).

Суттю управління є знаходження оператора моделі об'єкта управління F_y та оцінювання невідповідності виходів об'єкта управління $Y(t-1)$ і модельованих виходів (моделі бажаного результату).

Висновки. Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити наступний висновок, що метою всього процесу управління витратами на сучасному етапі розвитку ринкової економіки є приведення витрат до бажаного рівня і збереження їх величини протягом заданого періоду. Тому одним з найважливіших завдань керівників підприємства є своєчасне виявлення «вузьких місць» у використанні ресурсів підприємства, а також вистежування сигналів щодо неефективності їх використання. Також можна констатувати, що під час розробці механізму управління поточними витратами необхідно покладатися на такі положення:

1. Аналіз ефективності поточних витрат передбачає ретельне вивчення впливу чисельних факторів, що впливають один на одного.
2. Традиційні методи оптимізації можна використовувати тільки в окремих випадках для вирішення локальних завдань (наприклад, для оптимізації управління товарними запасами), а в загальному випадку ми маємо безліч ситуацій.
3. У результаті виходить багатоваріантне завдання, що має безліч припустимих вирішень, що надають близьких результатів, за різних початкових даних.
4. В цьому випадку неможливо обрати якесь одне вирішення або, хоча б обмежену кількість можливих вирішень.
5. Потрібний механізм, що дозволяє суб'єктові управління оцінювати конкретну ситуацію і порівнювати її з певним еталоном, для визначення напрямку дій, що управляє.

До перспектив подальшого дослідження можна віднести конкретизацію факторів, які впливають на процес управління поточними витратами у процесі зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Література

1. Друри К. Управленческий и производственный учет / К. Друри: пер. с англ. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 1401 с.

2. Жданов С.А. Эталоны нормального и кризисного функционирования предприятия / С.А. Жданов. – М.: Эдиториал-УРСС, 2001.
3. Контроль и минимизация затрат предприятия в сфере логистики: учеб. пособие под ред. А.А. Колобова. – М.: Экзамен, 2006. – 158 с.
4. Котляров С.А. Управление затратами: учеб. пособие / С.А. Котляров. – СПб.: Питер, 2002. – 159 с.
5. Пишакова Л.А. Управление затратами. Как его осуществить / Л.А. Пишакова // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 12 (27). – С. 55-65.

УДК 339.37(447.62)

Яременко М.О. (КЕІ ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»)

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ АКТИВІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено основні тенденції розвитку роздрібноЇ торгівлі України та її окремих областей; визначено значущість потенціалу окремих торговельного підприємства в забезпеченні стабілізації, зростання та подальшого позитивного розвитку торгівлі в цілому.

Ключові слова: торгівля, потенціал, торговельне підприємство, роздрібний товарооборот, об'єкти роздрібноЇ торгівлі, наявний дохід населення.

Ураховуючи сучасний складний етап розвитку ринкових економічних відносин, виживання торговельних підприємств у нестабільному та невизначеному середовищі, що швидко змінюється, є дуже гострою проблемою в Україні. Сьогодні надзвичайно актуальним є питання підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств, що обумовлює необхідність концентрації зусиль на забезпеченні його стійкого функціонування, яке значною мірою визначається наявністю та рівнем використання його потенціалу.

Вивчення економічної літератури з питань управління потенціалом [1-4; 9], а також власні теоретичні дослідження [5] дозволяють зробити висновок про те, що загальний рівень економічного потенціалу регіону, країни більшою мірою визначається потенціалом окремого торговельного підприємства. Цей зв'язок можна розглядами також і у зворотному порядку, тобто стан економіки країни, рівень розвитку економічного потенціалу регіону суттєво впливає на формування потенціалу окремого торговельного підприємства. До того ж враховуючи, що функціонування будь-якого торговельного підприємства здійснюється в умовах складної взаємодії комплексу факторів зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища, проблеми ефективного використання потенціалу торговельного підприємства не можуть бути повною мірою вирішені без урахування особливостей розвитку галузі торгівлі.

Саме тому актуальним стає питання дослідження основних тенденцій розвитку торгівлі в Україні та в окремих її регіонах. Поданий аналіз буде основою