

що підтверджує повну сформованість в Україні ринку перерозподільних процесів власності.

Попри свою достатність для економіки України процеси злиття та поглинання суттєво не вплинули на зміни стану відповідних ринків. Вони забезпечують їх функціонування на сталих тенденціях розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончарова О.М. Ринок злиттів та поглинань в сучасних умовах / О.М. Гончарова // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2012. – Випуск 27, Т.1. – С. 279–286.
2. Марченко В.М. Галузеві особливості злиттів та поглинань в

Україні / В.М. Марченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 1. – С. 65–69.

3. Марченко В.М. Еволюція світових злиттів та поглинань / В.М. Марченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 11(150). – С. 17–20.
4. Назаренко Т.В. Практика злиття та поглинання: галузевий аспект / Т.В. Назаренко // Економічний простір. – 2011. – № 52/2. – С. 89–94.
5. Сулевський В.В. Злиття та поглинання як фактор підвищення вартості підприємств. Електронний ресурс. / В.В. Сулевський – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ekhp/2011\\_4/st12.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekhp/2011_4/st12.pdf).
6. Ясінська Т.В. Мотиви та економічні наслідки угод злиття та поглинання підприємств / Т.В. Ясінська, І.С. Процик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.12. – С. 298–301.

УДК 658:338.1

**Охотніков А.В.**

*аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства  
Київського національного торговельно-економічного університету*

## СИСТЕМА ЦІЛЮВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ КОНТРАКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні питання обґрунтування та розробки системи цільових показників ефективності управління комерційними контрактами підприємства. Обґрунтовано основні показники цільової ефективності управління комерційними контрактами підприємства, що характеризують економічні та комерційні параметри контрактних відносин. Розроблено методичне забезпечення оцінки ефективності управління комерційними контрактами на підприємстві.

**Ключові слова:** управління комерційними контрактами, цільові показники ефективності, система цільових показників ефективності управління комерційними контрактами, економічні показники ефективності, комерційні показники ефективності, показник EBITDA, рентабельність оборотних активів, операційний грошовий потік, фінансовий цикл, умови Інкотермс 2010.

### Охотников А.В. СИСТЕМА ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ КОНТРАКТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследованы теоретические проблемы обоснования и разработки системы целевых показателей эффективности управления коммерческими контрактами предприятия. Обоснованы основные показатели целевой эффективности управления коммерческими контрактами предприятия, которые дают характеристику экономических и коммерческих параметров контрактных отношений. Разработано методическое обеспечение оценки эффективности управления коммерческими контрактами на предприятии.

**Ключевые слова:** управление коммерческими контрактами, целевые показатели эффективности, система целевых показателей эффективности управления комерційними контрактами, экономические показатели эффективности, коммерческие показатели эффективности, показатель EBITDA, рентабельность оборотных активов, операционный денежный поток, финансовый цикл, условия Инкотермс 2010.

### Okhotnikov A.V. THE SYSTEM OF TARGET INDICATORS OF MANAGEMENT EFFICIENCY OF COMMERCIAL CONTRACTS OF AN ENTERPRISE

The theoretical problems of system of target indicators of management efficiency of commercial contracts of an enterprise are researched. There are basic parameters of the target efficiency of commercial contracts that describe the economic and commercial settings of contractual relations. There is methodical guidelines for evaluating the effectiveness of management of commercial contracts of an enterprise.

**Keywords:** management of commercial contracts, target indicators, system of target indicators of management efficiency of commercial contracts, economic efficiency indicators, commercial efficiency indicators, EBITDA, return on current assets, operating cash flow, financial cycle, Incoterms 2010.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економічних відносин контрактної взаємодії між підприємствами вдосконалення системи і практики управління комерційними контрактами підприємства є одним з напрямків стратегічного розвитку підприємства. Параметри фінансово-господарської діяльності безпосередньо залежать від ефективного функціонування системної моделі управління комерційними контрактами, тому пріоритетним завданням економічного управління є забезпечення оцінки ефективності управління комерційними контрактами підприємства. Для цілей такої оцінки має бути розроблена адекватна система оціночних показників,

що характеризуватиме ступінь досягнення цільових значень ефективності управління комерційними контрактами підприємства та результативності фінансово-господарської діяльності в цілому.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій та виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблематиці сучасних концепцій управління на основі багатоцільових моделей ефективності присвятили свої дослідження М. Браун, Р. Каплан, П. Нівен, М. Мейер, Д. Нортон, Н.-Г. Ольве, увага науковців в переважній більшості концентрується на стратегічному управлінні та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. У той же

час не вирішеними залишається широке коло проблем методичного забезпечення економічного управління на основі ключових показників ефективності, в тому числі комерційної складової контрактних відносин підприємства з контрагентами.

Окремі теоретичні питання управління виробничою діяльністю на основі системи показників ефективності досліджені в роботах Р. Акоффа, І. Ансоффа та С. Оптнера.

Проблемам систематизації та комплексної побудови методик оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності присвячені дослідження В.А. Антасова, А.А. Воронова, М.І. Баканова, А.Д. Шеремета. Використання їх висновків та пропозицій може сприяти комплексному врахуванню факторів впливу на значення основних показників ефективності управління комерційними контрактами та результативності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Існуючі методичні підходи дозволяють здійснювати оцінку комерційних зв'язків підприємства в окремих аспектах, залишається не вирішеною проблема створення комплексної системи оціночних показників ефективності управління комерційними контрактами. Актуалізується необхідність оцінки ступеня досягнення значень цільових параметрів управління комерційними контрактами та їх впливу на результативність фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні й розробці системи цільових показників ефективності управління комерційними контрактами підприємства.

**Результати дослідження.** Для вирішення пріоритетного завдання – обґрунтування цільової ефективності управління комерційними контрактами підприємства – необхідно створити та імплементувати в системну модель управління комерційними контрактами на підприємстві базову систему оціночних показників ефективності даної діяльності. В науці існують різні концептуальні підходи до побудови комплексних систем оцінки основних параметрів фінансово-господарської діяльності підприємства, залежно від цілей здійснюваного оцінювання та особливостей господарської діяльності та середовища її здійснення. В західній науковій традиції та бізнес-практиці розповсюджене використання «Збалансованої Системи Показників» (Balanced Scorecard) в якості основного інструмента оцінки ефективності управління системами [1]. В свою чергу, П. Нівен запропонував формувати на підприємстві структури оціночних показників ефективності для кожного рівня управління, для кожного функціонального підрозділу та окремих керівників [2]. Найбільш суттєвою перевагою застосування збалансованої системи оціночних показників є можливість забезпечити комплексність оцінки [3], що, на нашу думку, відповідає вимогам складних багатоаспектних трансакцій з управління комерційними контрактами підприємства.

В проекції концептуальних підходів збалансованої системи показників на системну модель управління комерційними контрактами підприємства можна розробити дерево основних цільових показників ефективності моделі та карти показників ефективності для основних центрів управління комерційними контрактами та їх керівників. В системній моделі управління комерційними контрактами підприємства можна виділити два основні функціональні центри управління комерційними контрактами: управління збуту та управління постачання. Вищий рівень управління в даній системі представлений

комерційним директором, на рівня якого частково здійснюється стратегічне управління комерційними контрактами та узгоджуються цілі основних функціональних центрів управління.

На нашу думку, основні показники необхідно об'єднати відповідно алгоритмам їх оцінки та побудувати систему цільових показників ефективності (ЦПЕ) системної моделі управління комерційними контрактами підприємства. З метою оптимізації процесів обґрунтування ЦПЕ запропоновано сформулювати основні вимоги до них в рамках системної моделі управління комерційними контрактами:

- обмежена кількість показників з метою проведення узагальненої оцінки;
- вимірність показників – можливість їх представлення в кількісній оцінці;
- обґрунтованість ваги кожного показника, що має відбивати значення його впливу на ефективність управління комерційними контрактами та результати фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому;
- забезпечення регулярності здійснення оцінки на основі запропонованих показників.

Окрім зазначених вимог до оціночних показників, М. Панов наголошує на важливості взаємозв'язку між показниками в системі оцінки для можливості оцінити вплив окремих факторів на результативні значення ключових показників ефективності [4].

Нами запропоновано систему ЦПЕ системної моделі управління комерційними контрактами підприємства, використання якої має забезпечити комплексну оцінку ефективності управління комерційними контрактами підприємства та можливість для планування умов комерційних контрактів на основі цільової ефективності. Однією з основних цілей, що вирішується в запропонованій системі ЦПЕ, є моделювання взаємозв'язку між параметрами ефективності управління комерційними контрактами та результативністю фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому.

Цільові показники ефективності структуровані на дві групи, що характеризують економічні та комерційні параметри фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. 1). Необхідно відмітити, що запропонована система оцінювання є гнучкою та може бути адаптована до особливостей фінансово-господарської діяльності підприємства, окрім того коефіцієнти значущості кожного цільового показника ефективності можуть бути визначені експертним шляхом відповідно організації бізнес-процесів управління комерційними контрактами. В запропонованій системі ЦПЕ питома вага економічних показників складає 60%, а комерційних – 40%. Також обґрунтовано систему оцінки цільової ефективності основних центрів управління комерційними контрактами підприємства: комерційний директор, управління збуту, управління постачання (табл. 1).

Для ЦПЕ, що віднесені до групи економічних задаються цільові значення, що можуть відповідати значенням відповідних показників, що закладаються в бізнес-план підприємства на відповідний період. Найбільш доцільним вбачається планування та здійснення оцінки на основі системи ЦПЕ щоквартально та щорічно, що відповідає періодичності контролю основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства їх узгодження з плановими на основі розробки актуалізованих бізнес-планів [5].

Безпосередньо в методиці проведення розрахунків досягнення цільового значення ефективності системної моделі управління комерційними контрактами





ційних показників віднесено: частка ринку, якість контрактної взаємодії з покупцями, диверсифікація каналів збуту, мінімізація функцій і ризиків зі збуту. Для управління постачання до комерційних параметрів віднесено: частка поставок на тендерній основі, якість контрактної взаємодії з постачальниками, диверсифікація каналів постачання, мінімізація функцій і ризиків постачання. Оціночні показники, що розроблені для здійснення оцінки на рівні управління комерційного директора, складаються з показників управління збуту та управління постачання зі скорегованими відсотковими частками.

Для цілей оцінки ефективності управління комерційними контрактами пропонуємо оцінювати рівень диверсифікації як відношення обсягу діяльності до кількості постачальників чи покупців продукції відповідно, тобто в даній логіці розрахунку результат диверсифікації означає обсяг діяльності підприємства з реалізації продукції чи постачання сировини, що залежить від одного контрагента. Чим менший обсяг діяльності залежить від контрактної взаємодії з одним контрагентом, тим більший рівень диверсифікації каналів збуту чи постачання. Для управління збуту для цілей оцінки диверсифікації за обсяг діяльності можна прийняти чистий дохід від реалізації, для управління постачання – собівартість сировини, що закупається.

Мінімізація функцій і ризиків (див. табл. 1) має передбачати оптимізацію умов контрактної взаємодії, що формалізуються мовою комерційних контрактів відповідно до міжнародних правил тлумачення найбільш широко використовуваних умов укладання комерційних контрактів у світовій практиці «Інкотермс» (International commerce terms) [7]. Зміст Інкотермс 2010 формально закріплює можливість використання даних умов як для зовнішньоекономічних комерційних контрактів так і для внутрішніх комерційних контрактів. Основним інструментом управління комерційними контрактами в сфері мінімізації функцій і ризиків підприємства є умови Інкотермс. В умовах поставки товарів відповідно Інкотермс 2010 формально закріплюється перехід ризиків, перехід права власності та розподіл витрат між контрагентами [7]. Відповідно даним правилам запропоновано здійснювати оцінку мінімізації функцій і ризиків підприємства в системі оцінки ЦПЕ на основі аналізу умов укладання комерційних контрактів.

Якість контрактної взаємодії з покупцями та постачальниками в системі ЦПЕ для управління збуту та постачання відповідно, запропоновано оцінювати експертним методом. Для цього виділено 10 критеріїв оцінки (див. табл. 1), максимальна сума складає 100 балів, кожний критерій оцінюється за шкалою від 0 до 10 балів. В системі ЦПЕ відсоткова частка якості контрактної взаємодії складає 10%, що має дорівнювати 100 балам. Оцінювання якості контрактної взаємодії може здійснюватись суб'єктами управління комерційними контрактами на підприємстві або на основі опитування контрагентів, можлива комбінація даних підходів. Запропонований перелік критеріїв оцінки якості контрактної взаємодії не є вичерпним та може бути доповнений, виходячи з особливостей організації контрактної взаємодії суб'єкта фінансово-господарської діяльності з контрагентами. Загалом критерії якості контрактної взаємодії мають характеризувати рівень зацікавленості контрагентів у взаємодії на основі комерційних контрактів, мож-

ливості адаптуватися до вимог один одного та інституційні та організаційно-економічні механізми реалізації контрактної взаємодії.

**Висновки і пропозиції.** З метою забезпечення комплексної оцінки ефективності управління комерційними контрактами на підприємстві має бути розроблена система цільових показників. Основними центрами управління комерційними контрактами підприємства, що є функціональною базою для розробки системи цільових показників ефективності є: управління збуту, управління постачання та комерційний директор. Важливим є забезпечення моделлю прийняття ефективних рішень центрами управління комерційними контрактами в умовах нестабільного та динамічного інституційного середовища.

Система оцінки цільових показників ефективності системної моделі управління комерційними контрактами підприємства покликана забезпечити регулярний контроль основних параметрів фінансово-господарської діяльності, оцінку досягнення цілей і виконання задач в системі управління комерційними контрактами, оцінку ефективності діяльності центрів управління комерційними контрактами. Структура системи цільових показників ефективності передбачає поділ на економічні та комерційні параметри, що характеризують відповідні аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства.

Управління комерційними контрактами на основі системної моделі з використанням системи оцінки ЦПЕ має сприяти формуванню оптимального складу цільових показників ефективності управління комерційними контрактами, на основі оцінки яких, суб'єкти управління будуть здатні оперативно приймати управлінські рішення для максимізації результативності фінансово-господарської діяльності.

Застосування методичних рекомендацій до оцінки ефективності управління комерційними контрактами на основі системи цільових показників ефективності передбачає можливість використання експертного методу та адаптацію системи до цілей здійснюваної оцінки та особливостей організації контрактних відносин суб'єкта фінансово-господарської діяльності у детермінованому інституційному середовищі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. С англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». – 2004. – 320 с.
2. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов/ Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
3. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан. Ветер Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.
4. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. – М.: Инфра-М, 2012. – 255 с.
5. Кірсанова Т.О. Проблеми та перспективи фінансового планування на підприємстві / Т.О. Кірсанова, Н.А. Дьяченко // Вісник СумДУ, серія «Економіка». – 2011. – № 4 – С. 48–57.
6. Гершун А. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. Издание второе, расширенное. Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 320 с.
7. International Chamber of commerce [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.iccwbo.org>.