

- забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / Л.Г. Смоляр // Економіка. Держава. – 2007. – № 4. – С. 24–26.
8. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / [за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Мель-Весесяка]. – 2-е вид., переробл. і допов. – К. : ННЦ «ІАЕ», 2012. – 218 с.
9. Чабан В.Г. Інновації як умова підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору / В.Г. Чабан // Економіка АПК. – 2010. – № 7. – С. 68–72.

УДК 658:81

**Гуржій Н.Г.**  
здобувач

*Полтавської державної аграрної академії*

## ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ УЧАСНИКІВ КАНАЛУ ЗБУТУ

Стаття присвячена дослідженню процесу прийняття стратегічних рішень при управлінні збутовим каналом, а також розробці математико-економічного інструментарію забезпечення їх ефективності. За допомогою «дерева проблем» визначено причинно-наслідкові зв'язки між негативними результуючими показниками при управлінні каналами збуту та невідповідністю характеристик їх учасників. Обґрунтовано стратегічно важливі критерії, які має враховувати підприємство під час вибору суб'єктів збутового каналу та методом аналізу ієрархій визначено їх значущість.

**Ключові слова:** стратегічне управління, канали збуту, метод аналізу ієрархій, ефективність співпраці, критерії оцінки.

### **Гуржій Н.Г. ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ОТНОСИТЕЛЬНО ОПРЕДЕЛЕНИЯ УЧАСТНИКОВ КАНАЛА СБЫТА**

Статья посвящена исследованию процесса принятия стратегических решений при управлении сбытовым каналом, а также разработке математико-экономического инструментария обеспечения их эффективности. С помощью «дерева проблем» определены причинно-следственные связи между негативными результирующими показателями при управлении каналами сбыта и несоответствии характеристик их участников. Обоснованы важные критерии, которые должен оценивать менеджмент предприятия при выборе субъектов сбытового канала и методом анализа иерархий, определена значимость этих критериев.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, каналы сбыта, метод анализа иерархий, эффективность сотрудничества, критерии оценки.

### **Hurzhiy N.G. SUBSTANTIATION OF STRATEGIC MANAGEMENT DECISIONS ABOUT THE PARTICIPANTS OF SALES CHANNEL**

The article investigates the process of strategic decision-making in the management of sales channels and the development of mathematical and economic tools to ensure its effectiveness. Use of the "problem tree" is defined causal relationships between negative resulting indicators in the management of sales channels and mismatch characteristics of the participants. Reasonably important criteria that must be evaluated by the company's management when choosing subjects of supply channel were grounded. The hierarchy analysis method was used to determine the significance of these criteria.

**Keywords:** strategic management, marketing channels, hierarchy analysis method, effectiveness of cooperation, evaluation criteria.

**Постановка проблеми.** В умовах ризику і невизначеності зовнішнього середовища детермінантом успішного стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства є стабільно високий рівень його конкурентоспроможності, не тільки щодо прямих конкурентів, але і до торгових посередників. Актуальність розробки методичного забезпечення щодо визначення пріоритетних учасників каналів збуту визначається тим, що відповідність характеристик торгових посередників вимогам виробників з погляду стратегії збутової діяльності та специфікації продукції, організації логістичних принципів і методів організації руху товару і супутніх інформаційних, фінансових та інших потоків об'єктивно підвищує стратегічну ефективність системи збутової діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань щодо визначення стратегічно важливих критеріїв, яким мають відповідати учасники збутових каналів, висвітлено у роботах О.О. Красноруцького [5], В.П. Єгорова [6], Т.В. Сорокиної [7], М.Л. Калужського [8], Т.І. Притиченко [9]. Проте в наукових працях не знайшли відображення методи математико-економічного моделювання як інстру-

менту прийняття ефективного стратегічного управлінського рішення щодо вибору суб'єктів дистрибуційного каналу.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення сукупності характеристик посередників у каналі збуту, що оцінюються при стратегічному управлінні, а також розробка математичного підґрунтя прийняття стратегічних рішень щодо учасників збутового каналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Задля збереження і зміцнення конкурентних позицій виробники товарів повинні призводити структуру каналів дистрибуції, методи і технології управління, що використовуються, відповідно до організаційних, соціальних та технічних інновацій в економіці. Для цього необхідно визначити методику управління каналами дистрибуції, що визначає комплекс заходів впливу на керований об'єкт (процеси в каналах дистрибуції) з метою збереження або зміни їх характеристик.

Рішення про необхідність вдосконалення управління каналами дистрибуції приймається:

– на основі стратегічного моніторингу впливу зовнішнього середовища на систему дистрибуції – у

випадку, коли її стабільність функціонування вимагає адаптивного управління при зміні інституційного та ринкового середовища;

– в результаті необхідності кореляції стратегічних цілей на функціональних рівнях при зміні загальної стратегії функціонування підприємства;

– при зміні параметрів підсистеми забезпечення управління КД – ресурсних, функціональних та організаційних. На рисунку 1 представлена концептуальна модель процесу управління каналами дистрибуції.

Приймаючи рішення про зміну процесу управління, необхідно проаналізувати параметри стратегії збутової діяльності, що дотримується підприємство, та вказати метод збуту продукції: прямий, непрямий чи змішаний.

Наступний етап передбачає ідентифікацію проблем управління в каналі дистрибуції, тобто формульована на вищому рівні мета розвитку процесу деталізується на нижчих рівнях шляхом ідентифікації «вузьких місць» і «проблемних зон» та побудови «дерева проблем», в якому відображатимуться можливі причиннонаслідкові зв'язки (рис. 2).

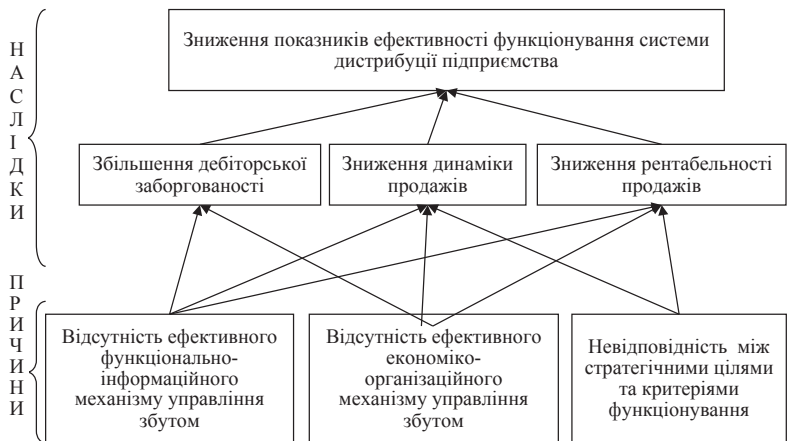


Рис. 2. «Дерево проблем» у системі управління каналами дистрибуції

Формування мети розвитку (удосконалення, реорганізації) каналу дистрибуції рекомендовано виконувати за допомогою ієрархічної схеми, використовуючи технології SMART [1], яку забезпечує наступний етап процесу удосконалення УКР. На цьому етапі встановлюють часові, ресурсні обмеження у забезпеченні мети розвитку, а також розподіляють функціональні зобов'язання. При цьому формування мети та підсистема її забезпечення повинні відповідати ресурсно-потенціальному [2,3] та маркетинговому підходам до управління. Тобто в якості мети удосконалення управління каналом збуту має закладатися така інтегральна ефективність функціонування цієї системи, коли виконується:

$$\begin{cases} \mathcal{E}f_{\text{инт}} = \int (\Pi - P) \rightarrow \max Z_n, \\ \mathcal{E}f_{\text{инт}} \geq \mathcal{E}f_{\text{ц}}; \end{cases}$$

де  $\mathcal{E}f_{\text{инт}}$  – інтегральна ефективність функціонування нової системи управління каналами дистрибуції;

$\Pi, P$  – можливості розвитку та реальний стан використання ресурсів;  
 $\max Z_n$  – максимальний рівень задоволення потреб споживачів;

$\mathcal{E}f_{\text{ц}}$  – цільова ефективність функціонування системи управління каналами дистрибуції.

Наступним етапом є визначення множини допустимих альтернатив співробітництва з посередниками та їх оцінка, яку пропонується здійснити за допомогою методу аналізу ієрархій.

Метод аналізу ієрархій містить процедуру синтезу пріоритетів, обчислюваних на основі суб'єктивних суджень. Порядок застосування полягає у побудові якісної моделі проблеми у вигляді ієрархії, що складається з мети, альтернативних варіантів досягнення цілі та критеріїв для оцінки якості альтернатив. Надалі визначають пріоритети всіх елементів ієрархії з використанням методу парних порівнянь, на наступному етапі роблять синтез глобальних пріоритетів альтернатив шляхом лінійної згортки пріоритет-

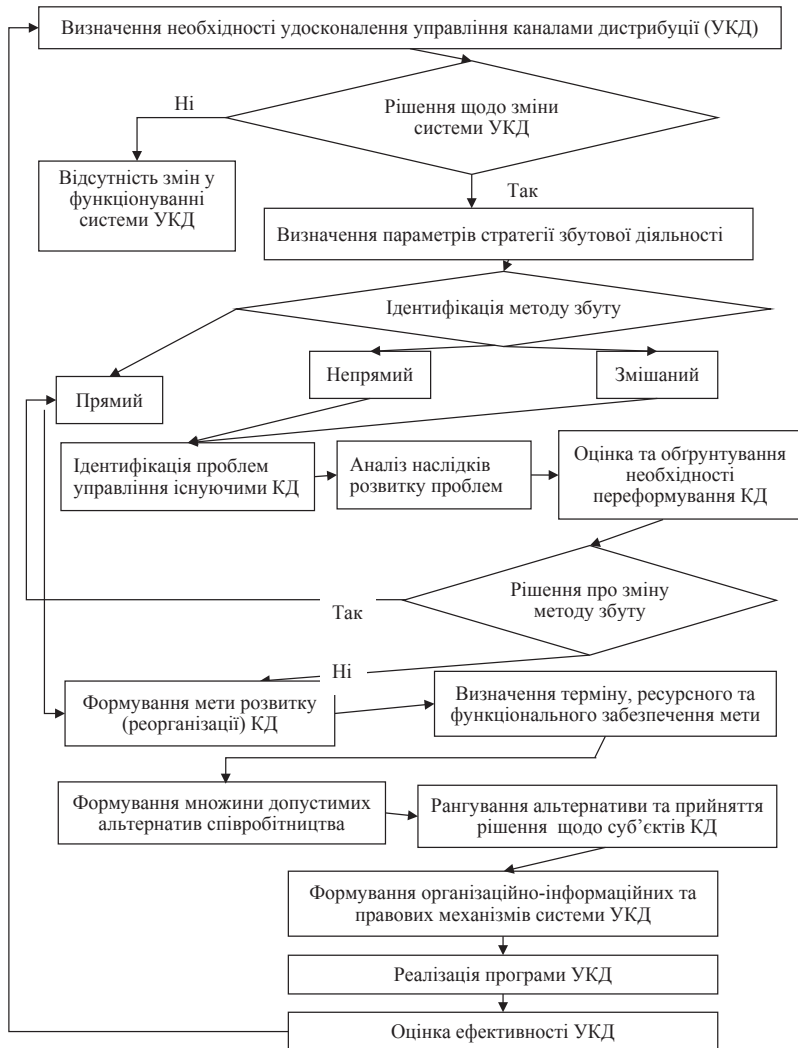


Рис. 1. Концептуальна модель процесу удосконалення управління каналами дистрибуції продукції

них елементів на ієрархії, перевіряють судження на узгодженість та на основі отриманих результатів приймається рішення [4].

Ієрархічна структура – це графічне представлення проблеми у вигляді перевернутого дерева, де кожен елемент, за винятком першого згори, належить до одного або більше вищерозташованих елементів. Ієрархічні структури допомагають краще зрозуміти складну реальність: ми розкладаємо досліджувану проблему на складові частини, потім розбиваємо на складові частини отримані елементи.

Отже, для оцінки можливих альтернатив посередників на першому етапі необхідно визначити показники ефективності співпраці у каналах дистрибуції та побудувати ієрархічну модель. Так, в [5] вказується, що системно-значимими властивостями є спеціалізація суб'єктів сфери обігу продукції та сфери інфраструктурного обслуговування виробничо-комерційної діяльності та можливість їх залучення до певних систем розподілу продукції у відповідних економічних умовах, а системно-визначеними властивостями є ступінь реалізації економічних інтересів вказаних суб'єктів, а отже перспективи подальшого їх співробітництва з певним підприємством, відповідно до показників тактичної ефективності функціонування каналу збуту.

Необхідно зазначити, що під час вибору посередників підприємство має орієнтуватися на ряд таких вимог, як:

- особливості бачення стратегічного розвитку підприємства, механізми забезпечення його сталого функціонування в умовах динамічності та непередбачуваності ринкового середовища;

- характеристики системи стратегічного управління збутовою діяльністю, враховуючи особливості об'єкта управління;

- розуміння процесу взаємодії з посередниками, усвідомлення необхідності інтеграційного розвитку та оптимізації механізмів співпраці;

- направленість на підвищення ефективності стратегічного управління збутом підприємства, розширення географії продажу товарів, а також зростання суспільної корисності діяльності.

Взаємовідносини підприємства з посередниками повинні базуватися на дотриманні таких принципів співпраці: довгострокова направленість, когерентність стратегічних цілей функціонування; відповідність фундаментальним цінностям; розвиток

партнерства; гнучкість; повне та достовірне інформування; готовність до формування нових механізмів адаптації до змін навколишнього конкурентного середовища; дотримання чесності та відповідальності.

Для проведення аналізу, в результаті дослідження наукових праць [5, 6, 7, 8, 9, 10], із врахування вказаних вимог та принципів, пропонуємо такі показники співробітництва підприємств та посередників у каналах дистрибуції (рис. 3).

Таким чином, якщо  $H$  – узагальнений критерій (мета) даного аналізу, а  $h^-$  – критерії, що конкретизують  $H$ , то у випадку  $x \in h^-$ , значення  $W_h(x)$  буде трактуватися як ступінь відносної важливості, при цьому на функцію накладається нормативна умова:

$$\sum_{x \in h^-} W_h(x) = 1.$$

Наступний етап – визначення пріоритетності показників, використовуючи попарні порівняння елементів ієрархії та системи шкалювання, яка включає розроблені Т. Сааті кількісні коефіцієнти, звані ступенями важливості, від 1 до 9 [4]. При оцінюванні показників рекомендовано дотримуватись такого принципу: стратегічні показники – охопту ринку (П1), ефективність управління (П2), пропускна здатність каналу (П3) та спеціалізація посередника (П6) – є більш значимими, порівняно з показниками обіговості запасів (П4), прибутковості (П5) та співвідношенні термінів дебіторської та кредиторської заборгованостей (П7). Таким чином, можна сформулювати матрицю парних порівнянь  $A$  (табл.1), яка являється обернено-симетричною, тобто  $a_{ji} = 1/a_{ij}$ .

Таблиця 1

Визначення пріоритетності параметрів каналів дистрибуції

	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7
П1	1	1	2	3	5	1	7
П2	1	1	2	5	4	2	7
П3	1/2	1/2	1	4	2	1/3	5
П4	1/3	1/5	1/4	1	7	1/7	5
П5	1/5	1/4	1/2	1/7	1	1/5	5
П6	1	1/2	3	7	5	1	2
П7	1/7	1/7	1/5	1/5	1/5	1/2	1

За допомогою методу власного вектору як найбільш математично обґрунтованого, розраховуємо нормалізований вектор переваг, який вкаже на пріоритетність критеріїв (табл. 2).

Таблиця 2

Визначення пріоритетності критеріїв методом власного вектору

Критерії	Вектор переваг	Нормалізований вектор переваг
П1	2,1466	0,2344
П2	2,4694	0,2697
П3	1,1877	0,1297
П4	0,7011	0,0766
П5	0,4471	0,0488
П6	1,9442	0,2123
П7	0,2606	0,0285
$\Sigma$	9,1568	1

Далі необхідно перевірити матрицю на транзитивність, тобто на узгодженість суджень. Про ступінь узгодженості говорить індекс узгодженості (CI). Він дає інформацію про порушення чи-

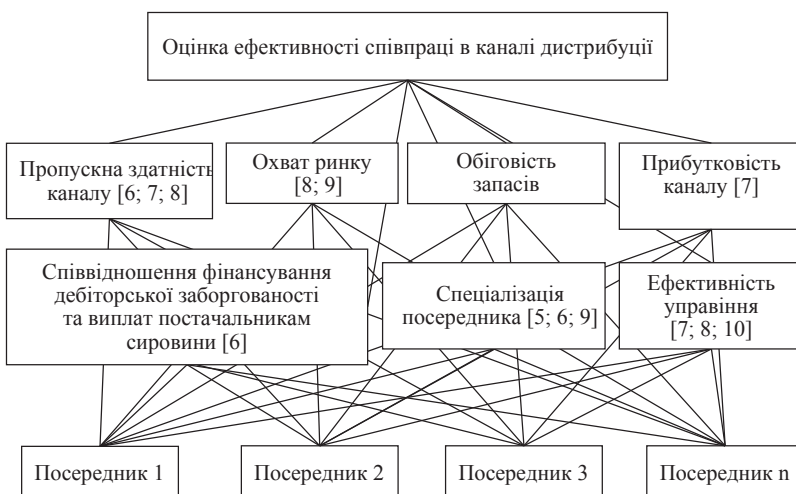


Рис. 3. Ієрархічна структура показників ефективності співпраці з суб'єктами каналу збуту

сельної і порядкової узгодженості. Для поліпшення узгодженості необхідно повернутися до матриці парних порівнянь і переглянути її.

Індекс узгодженості визначають за такою формулою:

$$CI = (\lambda_{max} - n) / ((n-1) \cdot \lambda_{max}) \cdot n,$$

де  $\lambda_{max} = (a_{11} + a_{21} + \dots + a_{n1})x_1 + (a_{12} + a_{22} + \dots + a_{n2})x_2 + \dots + (a_{1n} + a_{2n} + \dots + a_{nn})x_n$ .

Для визначення  $\lambda_{max}$  необхідно перемножити матрицю попарних порівнянь на нормований вектор:

$$\begin{pmatrix} 1 & 1 & 2 & 3 & 5 & 1 & 7 \\ 1 & 1 & 2 & 5 & 4 & 2 & 7 \\ 1/2 & 1/2 & 1 & 4 & 2 & 1/3 & 5 \\ 1/3 & 1/5 & 1/4 & 1 & 7 & 1/7 & 5 \\ 1/5 & 1/4 & 1/2 & 1/7 & 1 & 1/5 & 5 \\ 1 & 1/2 & 3 & 7 & 5 & 1 & 2 \\ 1/7 & 1/7 & 1/5 & 1/5 & 1/5 & 1/2 & 1 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,2344 \\ 0,2697 \\ 0,1297 \\ 0,0766 \\ 0,0488 \\ 0,2123 \\ 0,0285 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1,6489 \\ 1,9656 \\ 0,9988 \\ 0,7555 \\ 0,4237 \\ 1,8078 \\ 0,2577 \end{pmatrix}$$

Далі знайдемо відповідні відношення ( $y_i / x_i$ ), що дають наближення до  $\lambda_{max}$ , а також визначимо усереднене  $\lambda_{max}$  як середньоарифметичну суму відношень  $y_i / x_i$ :

$$(1,6489/0,2344 + 1,9656/0,2697 + 0,9988/0,1297 + 0,7555/0,0766 + 0,4237/0,0488 + 1,8078/0,2123 + 0,2577/0,0285) / 7 = 58,134 / 7 = 8,3.$$

Визначимо індекс узгодженості:

$$CI = (8,3 - 7) / (7 - 1) = 0,217.$$

Для оцінки прийнятності ступеня узгодженості обчислюємо відношення узгодженості (CR) за формулою [11]:

$$CR = \frac{CI}{CIS},$$

де CIS – середнє значення індексу узгодженості як випадкової величини, що одержали експериментально в результаті обробки згенерованої кількості матриць великої розмірності (при  $n=7$  становить 1,32).

$$CR = 0,217 / 1,32 = 0,164.$$

Верхнє нормативне значення для матриці  $n \geq 5$  становить 0,2; отже, матрицю попарних порівнянь можна вважати прийнятною.

Наступним етапом вирішення завдання вибору посередника за допомогою методу аналізу ієрархій є безпосередньо розрахунок значень їх рангів, що розпочинається з формування масиву значень показників для кожної альтернативи, та перевірка альтернатив на принцип Парето-оптимальності. Потім необхідно здійснити порівняння альтернатив

за кожним із визначених показників, зіставляючи знову матриці попарних порівнянь. Результатом стане визначення нормалізованого вектору для всіх альтернатив по всіх показниках. Останнім етапом є розрахунок рангу альтернативи, що здійснюється за формулою [11]:

$$V_A = w_1 * V_{A1} + w_2 * V_{A2} + \dots + w_7 * V_{A7},$$

де  $V_A$  – ранг альтернативи (посередника);

$w_i$  – вага  $i$ -того критерію;

$V_{Ai}$  – значення важливості альтернативи за  $i$ -тим критерієм.

**Висновки.** На основі методу аналізу ієрархій була запропонована математично-економічна модель щодо визначення важливості критеріїв, за якими можливо оцінити та вибрати найбільш пріоритетних учасників каналів збуту продукції, враховуючи стратегічну направленість при їх формуванні й управлінні.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Друкер П. Энциклопедия менеджмента : [пер. с англ.] / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 421 с.
2. Поршнев А.Г. Менеджмент: теория и практика в России / А.Г. Поршнев, М.Л. Разу, А.В. Тихомирова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ФБК-Пресс, 2003. – 528 с.
3. Русина Ф.М. Менеджмент / Ф.М. Русина. – М. : Б.И., 1999. – 198 с.
4. Саати Т.Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: аналитические сети / Т.Л. Саати. – М. : Издательство ЛКИ, 2008. – 360 с.
5. Красноручий О.О. Системы управління збутовою діяльністю аграрних підприємств : стратегія, механізми, інструментарій : монографія / О.О. Красноручий. – Херсон : Грінь, 2012. – 347 с.
6. Єгоров В.П. Організаційно-економічний механізм управління системою дистрибуції підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / В.П. Єгоров. – Донецьк, 2008. – 20 с.
7. Сорокіна Т.В. Оцінка ефективності каналів збуту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.old.kpd.ua/articles/vse\\_o\\_distributsii/otsenka\\_effektivnosti\\_kanalov\\_sbyita/](http://www.old.kpd.ua/articles/vse_o_distributsii/otsenka_effektivnosti_kanalov_sbyita/).
8. Калужский М.Л. Практический маркетинг : учебное пособие [Электронный ресурс]. – СПб. : Питер, 2012. – 176 с. – Режим доступу : <http://books.google.com.ua/books?id=Z-3RfgR31kgC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>.
9. Притыченко Т.И. Международный маркетинг учебное пособие / Т.И. Притыченко. – Х. : ХНЭУ, 2005. – 207 с.
10. Гуров О.І. Логістика : навч. посіб. / О.І. Гуров, О.І. Лебединська, Н.В. Прозорова. – Х. : Миськдрук, 2011. – 322 с.
11. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 368 с.