

УДК 658:338.1

Охотніков А. В.

Київський національний торговельно-економічний університет

СИСТЕМНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ КОНТРАКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні питання обґрунтування, розробки та впровадження системної моделі управління комерційними контрактами підприємства. Обґрунтовано основні цілі та завдання системної моделі управління комерційними контрактами підприємства, визначено її основні внутрішні детермінанти. Розроблено структурно-логічну схему реалізації системної моделі управління комерційними контрактами підприємства та етапів її формалізації.

Ключові слова: комерційний контракт, управління комерційними контрактами підприємства, системна модель управління комерційними контрактами підприємства, стратегічні, економічні, функціональні та операційні цілі управління комерційними контрактами, управління збутом, управління постачання, контрактна взаємодія.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економічних відносин, що характеризується інтенсифікацією бізнес-процесів економічного обміну та інтеграції між підприємствами актуалізується необхідність системного управління процесами контрактної взаємодії підприємства з контрагентами. З метою забезпечення цільової ефективності реалізації комерційних контрактів та досягнення цільових параметрів результативності фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому необхідно узгодити цілі управління комерційними контрактами та завдання центрів управління ними в системній моделі, визначити основні внутрішні детермінанти та зовнішні фактори впливу на неї.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій та виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В своїх наукових працях Р. Коуз, О. Вільямсон та Д. Норт сформулювали основи неінституціональної теорії парадигмального устрою контрактних відносин підприємства.

Дослідження таких вчених, як Ф. Найт, Дж. Комонс, Г. Саймон, А. Чендлер, М. Поланій, К. Ероу, О. Харт, Б. Хольмстром та інших присвячені висвітленню питань загального характеру щодо різних аспектів контрактних відносин підприємства та підходів до організації управління бізнес-процесами контрактної взаємодії.

Вагомий внесок у дослідження інституційного середовища системи управління комерційними контрактами підприємства зробили А. Шастітко, Є. Силова, І. Петрова, А. Лівшиць, Т. Переверзева, А. Капустін, В. Сімонова, М. Богатирьова, О. Кузнецова, І. Пальчун. Проблеми нормативно-правового регулювання контрактних відносин, що впливають на систему управління ними, висвітлили в своїх наукових працях С. Терьохін, В. Мілаш, Т. Козенко.

Розкриттю основних особливостей організаційно-економічного механізму реалізації комерційних контрактів присвятили свої праці О. Бегларашвілі, М. Брегеда, Т. Пушкар, В. Федорова, Ю. Попова, В. Черепов, Г. Макухін, Ю. Редько, А. Ковальов, Г. Тельнова, Ю. Амерханова, В. Катков, Г. Строкович, А. Король, Н. Шишкова.

В традиціях західних економічних шкіл контрактну взаємодію прийнято розглядати як систему відносин між підприємствами. Висока концентрація уваги дослідників даної проблематики на особливостях середовища здійснення економічного обміну на основі комерційних контрактів сприяла зміщенню фокусу наукового пошуку з аналізу внутрішньої організації бізнес-процесів окремого суб'єкта фінансово-господарської діяльності на

міжсистемний рівень організації відносин контрактної взаємодії між підприємствами та механізму її реалізації у визначеному інституційному середовищі [1]. На нашу думку, дана тенденція не відповідає необхідності методичного забезпечення управління комерційними контрактами підприємства на рівні мікроекономічного аналізу.

У вітчизняній практиці наукових досліджень, в більшості випадків, контрактні відносини підприємства не розглядаються комплексно. Як правило, увага дослідників приділяється окремим аспектам діяльності з реалізації комерційних контрактів: логістиці, постачанню товарів, збуту товарів, нормативно-правовому регулюванню діяльності, а трансакції з іноземними контрагентами в багатьох випадках розглядаються відірвано в логіці досліджень від реалій фінансово-господарської діяльності підприємства на внутрішньому ринку. Тому широке коло проблем організації управління комерційними контрактами на рівні підприємства залишається недослідженим, особливо в контексті обґрунтування комплексу релевантних бізнес-процесів управління комерційними контрактами та інтеграції їх структури в систему управління фінансово-господарською діяльністю підприємства в цілому.

Мета статті полягає в обґрунтуванні системної моделі управління комерційними контрактами підприємства.

Результати дослідження. Переважна більшість описаних в науці методичних підходів до управління комерційними контрактами базуються на доволі абстрактних моделях теорії активних систем [2], теорії ігор [3] та теорії контрактів [4]. Реалізації даних методик як правило полягає в імітаційному моделюванні дій контрагентів в рамках контрактних відносин [5]. Існуючий прикладний інструментарій методичного забезпечення управління комерційними контрактами представлений економіко-математичними моделями, серед яких найбільш розповсюдженими є: моделі теорії активних систем, модель Белмана-Заде, модель на основі функції бажаності Харрінгтона, моделі багатокритеріальної оптимізації, в тому числі з використанням інтегральних критеріїв (адитивного, мультиплікативного, метод наближення до ідеального розв'язку, епсілон-обмежень), моделі оцінки інтегрального показника ризику, тощо [6]. Але всі відомі моделі мають високий рівень абстракції, а їх застосування не дозволяє врахувати значну кількість факторів впливу на систему управління комерційними контрактами підприємства та провести комплексну оцінку її ефективності. Як правило, математичні моделі не відображають в

повній мірі сутності економічного обміну під час контрактної взаємодії.

На нашу думку, для вирішення даної проблеми в системній моделі управління комерційними контрактами необхідно враховувати основні принципи здійснення економічного обміну на основі комерційних контрактів.

Перед нами стоїть завдання обґрунтування оптимальних підходів до створення системної моделі управління комерційними контрактами підприємства, що дозволить досягти максимальної ефективності для конкретного суб'єкта контрактних відносин, який виступає однією зі сторін контрактної взаємодії.

На нашу думку, існує певна невідповідність між відомими підходами до організації ефективної контрактної взаємодії в системі, що складається з кількох підприємств, на основі рівноваги за Парето, та підходами до організації ефективної контрактної взаємодії підприємства на основі максимізації результатів його фінансово-господарської діяльності [7]. Система рівноваги за Парето передбачає обґрунтування умов економічного обміну, що забезпечує ефективність всіх суб'єктів взаємодії, а методичні підходи до побудови системної моделі управління комерційними контрактами підприємства мають передбачати досягнення цільових значень ефективності одного з суб'єктів взаємодії. Дана невідповідність спричинена цілою низкою факторів зовнішнього та внутрішнього середовища системи контрактної взаємодії, провідне місце серед яких займає опортуністична поведінка контрагентів та асиметричний розподіл інформації [8].

На нашу думку, в підходах до обґрунтування системи управління комерційними контрактами на підприємстві необхідно прийняти орієнтацію на забезпечення економічних інтересів суб'єкта фінансово-господарської діяльності, основні цілі та завдання реалізації даної системи.

Системна модель управління комерційними контрактами підприємства має враховувати багатоаспектність даної діяльності та узгоджувати цілі збутових та закупівельних трансакцій, розглядаючи їх в одній системі та підпорядковуючи досягненню цільової ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

В першу чергу, для організації бізнес-процесів управління комерційними контрактами підприємства необхідно визначити сутність даної діяльності. На нашу думку, вона полягає у створенні ефективної системи реалізації комерційних контрактів підприємства. Відповідно, метою управління комерційними контрактами підприємства є досягнення цільової результативності фінансово-господарської діяльності підприємства за рахунок ефективної реалізації комерційних контрактів.

В процесі управління комерційними контрактами на підприємстві основними суб'єктами даної системи виступають керівники структурних підрозділів – центрів управління, вони підзвітні директорам підприємства по відповідних напрямках фінансово-господарської діяльності, в першу чергу, комерційному директору. Основним суб'єктом стратегічного управління комерційними контрактами є генеральний директор. Бізнес-процеси

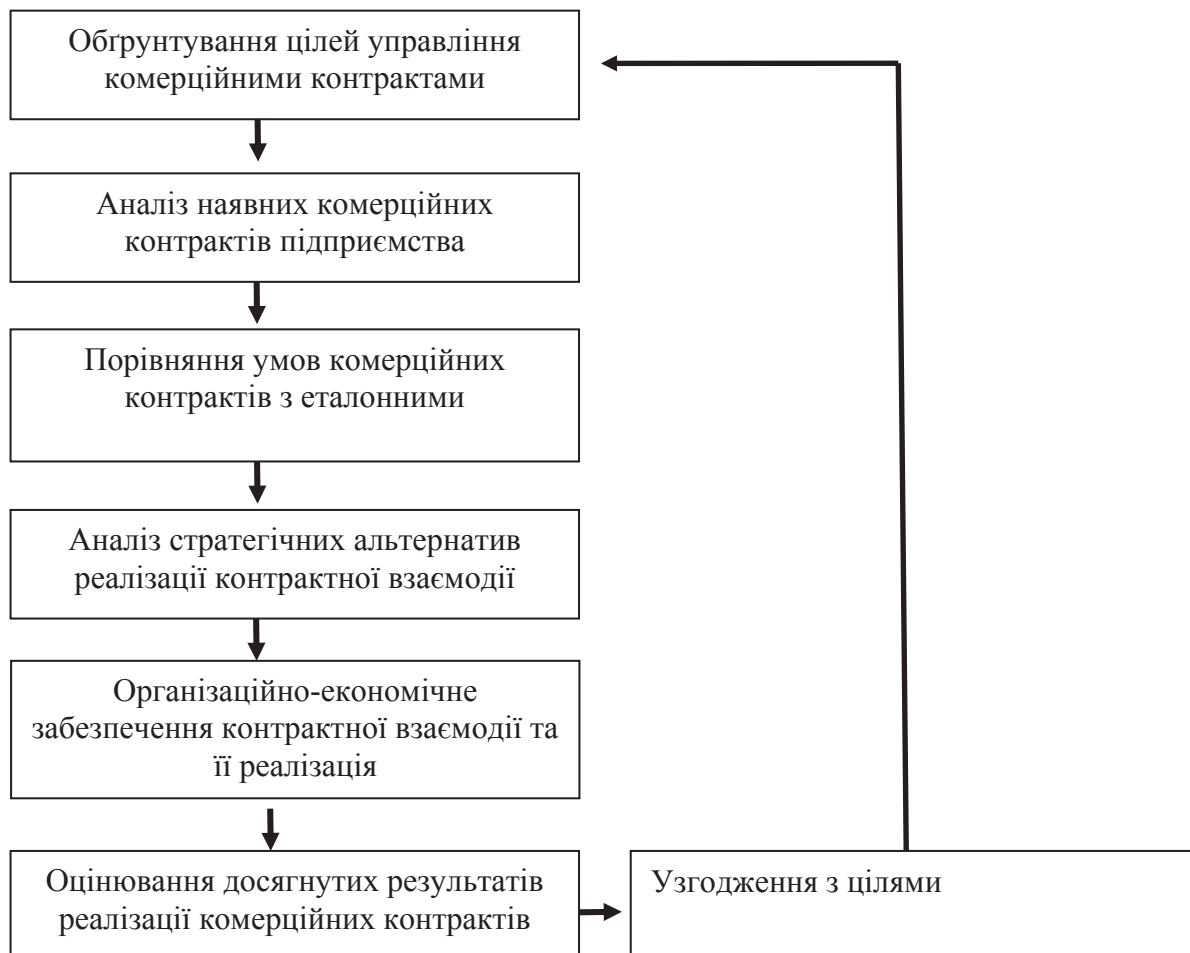


Рис. 1. Структурно-логічна схема етапів управління комерційними контрактами підприємства

пов'язані з реалізацією комерційних контрактів виступають об'єктами управління.

Бізнес-процеси управління комерційними контрактами підприємства характеризується перманентністю (рис. 1).

При ефективній взаємодії центрів управління має забезпечуватись саморегульованість бізнес-процесів системної моделі управління комерційними контрактами підприємства.

Результати оцінювання ефективності реалізації комерційних контрактів підприємства впливають на формування цілей управління в системі. Процес управління комерційними контрактами підприємства можна умовно структурувати по послідовних етапах його реалізації (див. рис. 1).

Досягнення цільової ефективності фінансово-господарської діяльності за рахунок реалізації комерційних контрактів, що є метою управління,

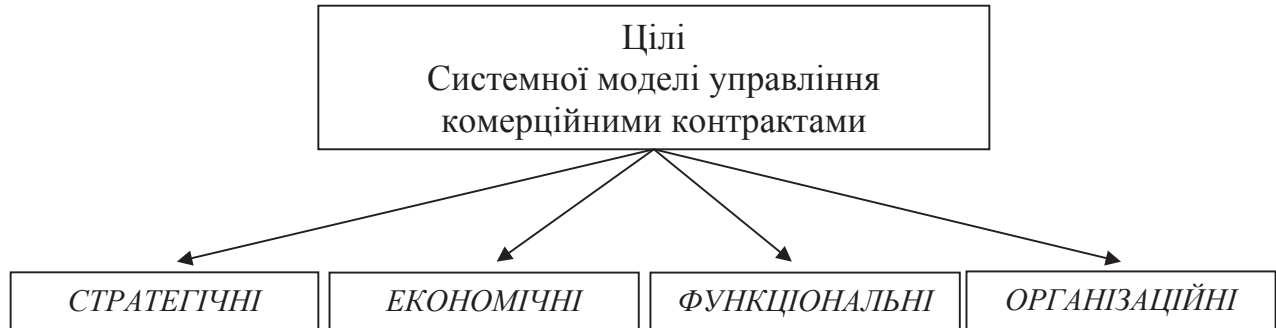


Рис. 2. Цілі системи управління комерційними контрактами підприємства

передбачає формування цілей. На нашу думку, в системі управління комерційними контрактами підприємства можна використати принцип групування цілей, що застосували Л. Мак Аулей і К. Томкінс (рис. 2) [9].

Управління комерційними контрактами підприємства має передбачати вироблення оптимальних стратегічних рішень. Як правило, на більшості досліджуваних українських підприємств увага концентрується на проблемах оперативного управління, що стосуються управління запасами, забезпечення виробництва у сировині й матеріалах, пошуку оптимальних ланцюгів постачання, логістики тощо, та не враховується стратегічна складова і необхідність комплексної оцінки параметрів фінансово-господарської діяльності в результаті реалізації комерційних контрактів. Саме інтеграція бізнес-процесів, пов'язаних з реалізацією контрактної взаємодії підприємства в єдину комплексну систему, покликана створити передумови для управління комерційними контрактами на стратегічному рівні. В цьому контексті систему управління комерційними контрактами підприємства можна розглядати з точки зору побудови ланцюга створення цінності контрактної взаємодії для підприємства. Основні стратегічні цілі управління комерційними контрактами можна представити, використавши підхід до оцінки ланцюга створення цінності, що запропонували М. Херберт та Д. Морріс [10]:

- визначення джерела стратегічних конкурентних переваг у відносинах контрактної взаємодії з контрагентами та їх досягнення;

- виділення зв'язків в ланцюгу створення цінності комерційного контракту для підприємства та методичне забезпечення оцінки впливу реалізації кожного комерційного контракту на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства;
- формування стратегій для досягнення та підтримки конкурентних переваг у контрактних відносинах.

Підприємство має досягати конкурентних переваг, реалізуючи комерційні контракти, тим самим максимізуючи прибуток, що є фактором максимізації ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому. Складовими створення цінності комерційного контракту можуть виступати оптимізація витрат за комерційним контрактом, зростання обсягів реалізації, зростання прибутку від реалізації товару за комерційним контрактом, дані параметри фінансово-господарської діяльності можуть бути складовими в оцінці рівня досягнення цільових показників ефективності управління комерційними контрактами.

Окрім того необхідно зауважити, що ланцюг створення цінності контрактної взаємодії підприємства орієнтований на конкретні центри управління, що приймають безпосередню участь у прийнятті стратегічних рішень та оперативному управлінні комерційною діяльністю. Даний підхід дає можливість оцінити потенціал окремих структурних підрозділів підприємства та ефективність їх управління комерційними контрактами підприємства.

В нашій оцінці основними економічними цілями управління комерційними контрактами підприємства є:

- забезпечення досягнення цільового значення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства за рахунок реалізації комерційних контрактів;

- забезпечення ліквідності підприємства;
- забезпечення платоспроможності підприємства;

- забезпечення оптимальної структури оборотних активів підприємства;

- максимізація оборотності активів та забезпечення оптимального періоду обороту кредиторської заборгованості з метою інтенсифікації ділової активності підприємства;

- оптимізація співвідношення доходів і витрат від реалізації комерційних контрактів;

- забезпечення досягнення цільового значення прибутку від реалізації комерційних контрактів, операційного грошового потоку та показника EBITDA;

- забезпечення досягнення цільових показників ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства за рахунок реалізації комерційних контрактів: рентабельність реалізації, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу.

Наведені економічні цілі системної моделі управління комерційними контрактами підприємства мають сприяти досягненню цілей економічного управління в цілому. Г. Тельнова вважає, що ділова активність ресурсозабезпеченість та ефективність використання капіталу є базовими категоріями організації бізнес-процесів економічного управління на підприємстві [11]. Дані аспекти мають бути відображені в економічних цілях системної моделі управління комерційними контрактами підприємства. На нашу думку, саме рівень досягнення економічних цілей в найбільшій мірі характеризує ефективність системної моделі управління комерційними контрактами, що має враховуватись при розробці системи оціночних показників.

На меті реалізації функціональних та організаційних цілей в системі управління комерційними контрактами підприємства стоїть обґрунтування та створення оптимальних бізнес-процесів управління комерційними контрактами в структурі підприємства та ефективних трансакцій з контрагентами. Функціональні цілі найбільш доцільно розділити на дві групи відповідно основним функціональним службам підприємства, які є безпосередніми центрами оперативного управління комерційними контрактами: управління збуту та управління постачання.

Важлива складова функціональних цілей управління комерційними контрактами на підприємстві пов'язана з постачанням. В характеристиці даного аспекту ми погоджуємось з Ю. Амерхановою, яка стверджує, що реалізація функціональних цілей управління постачанням полягає в своєчасному забезпеченні підприємства в необхідній для виробництва сировини та інших товарно-матеріальних цінностях на оптимальних умовах комерційних контрактів з контрагентами, що виступають постачальниками [12].

Досягнення основних функціональних цілей системної моделі управління комерційними контрактами забезпечує реалізацію комерційної діяльності підприємства. Саме функціональні цілі управління збуту та управління постачання характеризують комерційні параметри фінансово-господарської діяльності підприємства.

Організаційні цілі управління комерційними контрактами підприємства полягають в обґрунтуванні та реалізації оптимальної організаційної структури управління та її інформаційному та організаційному забезпеченні. Також важливим елементом системи є заходи з максимізації позитивного та мінімізації негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на умови укладання та реалізації комерційних контрактів. Обґрунтування організаційних цілей системної моделі управління комерційними контрактами має передбачати не тільки побудову ефективного організаційно-економічного механізму на підприємстві, але й врахування особливостей інституційно-організаційного механізму забезпечення реалізації контрактних відносин в детермінованому інституційному середовищі. Т. Перверзева наголошує на тому, що саме регуляторна політика держави, рівень розвитку інституційного середовища та рівень корпоративної культури суб'єктів ринку мають одне з пріоритетних значень для ефективності контрактної взаємодії між підприємствами [13]. Погоджуючись з автором та враховуючи нерозвиненість інституційно-організаційних механізмів в Україні, вважаємо, що досягнення організаційних цілей системної моделі

управління комерційними контрактами підприємства повинне забезпечити адаптивність системи до дії змінних факторів зовнішнього середовища та мінімізацію ризиків контрактних відносин.

Результативність досягнення описаних цілей різних груп в значній мірі залежить від їх узгодженості. В. Катков стверджує, що під час формування карти цілей системної моделі управління комерційними контрактами підприємства необхідно враховувати підпорядкування стратегічних цілей управління комерційними контрактами стратегічним цілям розвитку підприємства [14]. В свою, чергу економічні цілі представляють собою економічну складову досягнення стратегічних цілей управління комерційними контрактами.

Для досягнення рівня конкретизації шляхів досягнення цілей управління комерційними контрактами необхідно сформулювати основні задачі системної моделі управління комерційними контрактами підприємства:

- обґрунтування стратегічних підходів до управління комерційними контрактами на підприємстві;
- обґрунтування методичних підходів до організації системи управління комерційними контрактами на підприємстві;
- інформаційно-організаційне забезпечення взаємодії підприємства з контрагентами;
- імітаційне моделювання умов укладання комерційних контрактів;
- організація ефективної взаємодії центрів управління комерційними контрактами на підприємстві;
- забезпечення цілеспрямованості в системі процесів управління на досягнення цільової ефективності;
- методичне забезпечення оцінки ефективності реалізації комерційних контрактів;
- оптимізація умов укладання комерційних контрактів підприємства.

На нашу думку, ефективне управління комерційними контрактами має здійснюватись, в першу чергу, на основі економічного та організаційно-адміністративного методу. В основу економічного методу в управлінні комерційними контрактами можуть бути покладені:

- планування комерційних зв'язків підприємства та оптимальних умов укладання комерційних контрактів;
- аналіз економічних параметрів комерційних контрактів підприємства;
- техніко-економічні розрахунки оціночних показників ефективності реалізації комерційних контрактів;
- економічне стимулювання контрагентів;
- економічне стимулювання центрів управління комерційними контрактами на підприємстві;
- ціноутворення на продукцію підприємства та інші товарно-матеріальні цінності;
- фінансування реалізації комерційних контрактів на закупівлю товарів та послуг;
- кредитування контрагентів під час реалізації комерційних контрактів зі збуту.

Використання економічного методу управління комерційними контрактами покликане забезпечити обґрунтування та досягнення показників цільової ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства за рахунок реалізації комерційних контрактів.

В організаційно-адміністративному методі, на нашу думку, в системі управління комерційними контрактами підприємства можна виділити

дві основні складові: регламентну та розпорядчу. Регламентна складова передбачає обґрунтування оптимальної структури та ієрархії управління комерційними контрактами на підприємстві, принципів делегування повноважень і відповідальності та формування методичного забезпечення. Розпорядча складова передбачає накази керівника підприємства, визначення цілей та завдань оперативного управління на рівні керівників структурних

підрозділів та контроль за їх виконанням.

Процеси, що пов'язані з управлінням комерційними контрактами, залежать не тільки від зовнішніх умов інституційного середовища, в якому підприємство функціонує, а й в значній мірі знаходяться під впливом факторів внутрішнього середовища. Внутрішні детермінанти системи управління комерційними контрактами підприємства можна класифікувати по групах (табл. 1).

Таблиця 1

Внутрішні детермінанти системної моделі управління комерційними контрактами підприємства

Детермінанти	Характеристика
Стратегічні	Бізнес-стратегія, фінансова стратегія, конкурентні позиції у контрактних відносинах, рівень вертикальної інтеграції, технології, рівень диверсифікації контрактних зв'язків, рівень диференціації об'єктів контрактної взаємодії.
Економічні	Якість фінансового менеджменту, фінансовий стан підприємства, фінансова стійкість, структура активів, фінансові результати діяльності, ефективність управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, інвестиційний потенціал.
Комерційні	Контрагенти, портфель контрактів, частота торговельних трансакцій, значимість об'ємів торгівлі для підприємства чи окремого підрозділу по конкретних комерційних контрактах, характеристики умов комерційних контрактів, умови поставок, розподіл комерційних функцій та ризиків.
Цінові	Цілі ціноутворення, база для розрахунку цін за комерційними контрактами, стабільність цін та частота їх коригування, цінові обмеження, в тому числі законодавчі.
Організаційні	Рівень децентралізації організації управління комерційними контрактами; рівень дивізіоналізації управління; рівень вертикальної інтеграції, кількість центрів управління та їх характеристики, наявність філіалів, дочірніх підприємств, організація управління інформаційними системами.
Інформаційні	Рівень асиметричності розподілу інформації між центрами управління комерційними контрактами підприємства, програмне забезпечення, організація каналів розподілу інформації, ієрархія інформаційних потоків.
Індивідуальні	Обмежена раціональність, опортуністична поведінка, стилі лідерства, конфлікти.

Залежно від особливостей фінансово-господарської діяльності підприємства сила дії факторів та їх кількість може бути різною. Наприклад, для підприємств гірничо-металургійної галузі визначальними є стратегічні детермінанти серед яких одним з найбільш значущих є фактор вертикальної інтеграції, що в значній мірі впливає на комерційні, організаційні та цінові детермінанти. Наведений перелік внутрішніх факторів впливу на системну модель управління комерційними контрактами підприємства не є вичерпним, але дає характеристику про їх вплив на основні характеристики системи відповідно кожної групи факторів. На нашу думку, наведені внутрішні детермінанти системної моделі управління комерційними контрактами мають регулярно аналізуватися на рівні центрів управління комерційними контрактами з метою пошуку вузьких місць в організації управління даними бізнес-процесами.

Відповідно до висновків Г. Строковича основні принципи взаємодії підприємства з контрагентами стосуються організації бізнес-процесів з управлінням збутом продукції та управлінням постачання сировини [15]. На нашу думку, системна модель управління комерційними контрактами підприємства має відповідати не тільки бізнес-стратегії комерційної діяльності, а й організаційній структурі підприємства, що створює функціональні передумови для організації бізнес-процесів центрами управління комерційними контрактами.

Дослідження методологічних аспектів управління комерційними контрактами підприємства дає можливість проаналізувати основні підходи та моделі даної системи, що в значній мірі абстрагуються від значної кількості факторів зовнішнього

та внутрішнього впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства в реальному бізнес-середовищі. Формальні моделі управління комерційними контрактами не враховують ефективність окремих центрів управління контрактами, асиметричного розподілу інформації між суб'єктами контрактних відносин та не дозволяють здійснювати оцінку впливу факторів інституційного середовища, а їх імплементація в організацію управління на підприємстві не має практичної значущості через високий рівень абстракції моделей. У зв'язку з цим постає необхідність обґрунтування алгоритму розробки і впровадження системної моделі управління комерційними контрактами підприємства, яка б забезпечила ефективність реалізації комерційних контрактів підприємства та фінансово-господарської діяльності в цілому.

Загалом створення системної моделі управління комерційними контрактами на підприємстві та її формалізація передбачає поетапне впровадження елементів управління бізнес-процесами контрактної взаємодії від діагностики комерційних зв'язків до автоматизації трансакцій, пов'язаних з реалізацією комерційних контрактів (рис. 3), що відповідає структурно-логічній схемі процесу управління комерційними контрактами підприємства (див. рис. 1).

Отже, модель управління комерційними контрактами має формалізуватися за рахунок створення та впровадження єдиної методології та стандартів документації для управління комерційними контрактами на підприємстві, в тому числі за рахунок їх імплементації в прикладні електронні системи планування та оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства.



Рис" 3. Етапи формалізації системної моделі управління комерційними контрактами підприємства

А останнім етапом формалізації є автоматизація бізнес-процесів управління комерційними контрактами, що покликана забезпечити ефективність системи за критеріями інформативності для центрів управління, адаптивності та гнучкості до дії факторів зовнішнього середовища та внутрішніх детермінант.

Досліджені методичні підходи мають забезпечити обґрунтування та впровадження системної моделі управління комерційними контрактами підприємства.

Висновки і пропозиції. Реалізація управління комерційними контрактами підприємства на основі системної моделі характеризується перманентністю бізнес-процесів управління контрактною взаємодією. Узгодження цілей контрактної взаємодії з отриманими результатами від реалізації комерційних контрактів забезпечує циклічність реалізації системної моделі управління комерційними контрактами.

Для системної моделі управління комерційними контрактами доцільно виділити основні групи цілей: стратегічні, економічні, функціональні та організаційні. Описані цілі характеризуються

узгодженістю, а бізнес-процеси їх досягнення взаємозалежністю.

Основними функціональними структурами системної моделі управління комерційними контрактами є управління збуту та управління постачання.

В основу системної моделі управління комерційними контрактами підприємства має бути покладений принцип прямої залежності ефекту від контрактної взаємодії від обсягу виконуваних підприємством функцій та прийнятих ризиків в системі контрактних відносин.

На системну модель управління комерційними контрактами підприємства впливають фактори інституційного середовища та внутрішні детермінанти, що можуть бути систематизовані по групах: економічні, комерційні, цінові, організаційні, інформаційні, індивідуальні.

Ініціатива з впровадження системної моделі управління комерційними контрактами знаходиться в полі інтересів основних центрів управління комерційними контрактами на підприємстві та його безпосереднього керівництва. Розробка та впровадження системної моделі управління комерційними контрактами є проектом, учасники якого мають бути делеговані від основних центрів управління комерційними контрактами з метою гармонізації їх інтересів всередині системи при обґрунтуванні цілей та постановці завдань. Якщо на підприємстві використовуються певні методичні підходи в управлінні комерційними контрактами, але цільові параметри залишаються не досяжними за умов відсутності комплексного підходу до планування та оцінки результатів даної діяльності, може бути проведений реінжиніринг бізнес-процесів управління комерційними контрактами [16]. Проведення реінжинірингу покликане забезпечити оптимізацію бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням та реалізацією комерційних контрактів.

Важливими етапами в розробці системної моделі є обґрунтування інформаційного та організаційного забезпечення, що мають враховувати фактори впливу інституційного середовища та рівень розвитку інституційно-організаційних механізмів в державі та корпоративному середовищі, а також найбільш ефективні підходи до побудови оптимальної функціональної та організаційної структури управління комерційними контрактами.

Безпосереднє впровадження ефективних бізнес-процесів є ключовим етапом, що забезпечує роботу системної моделі управління комерційними контрактами підприємства.

Список літератури:

1. Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press, 1985.
2. Караваев А.П. Модели и методы управления составом активных систем. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 151 с.
3. Calvo E. and Santos J.C., A value for mixed action-set games, *International Journal of Game Theory* 30, 2001. – P. 61–78.
4. Шаститко А.Е. Институциональная экономика: Лекции для НГТУ /Выполнены в рамках проекта Мирового банка. М., 2006. – С. 179
5. Белотелов Н.В. Имитационное моделирование/ Н.В. Белотелов, Ю.И. Бродский, Ю.Н. Павловский. М. : Academia, 2008. – 236 с.
6. Айхель К.В. Управление рисками инвестиционных проектов на промышленных предприятиях: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством»/ Айхель Ксения Валерьевна; Южно-Уральский государственный университет. – Челябинск, 2011 – 221 с.
7. Посицельская Л. Н. Равновесие и оптимальность по Парето в шумных дискретных дуэлях с произвольным количеством действий // *Л.Н. Посицельская // Фундамент. и прикл. матем.*, 13:2 (2007). – С. 147–155.
8. Бас А.В. Экономические и институциональные ограничения оппортунистического поведения субъектов рыночной экономики : дис. канд. экон. наук: 08.00.01 / Бас Антон Витальевич; Саратовский государственный социально-экономический университет. – Саратов, 2009 – 173 стр.
9. McAulay L., Tomkins C.R. Review of the contemporary transfer pricing literature with recommendations for future research // *British Journal of Management*. – 1992. – № 3. – P. 101-22.
10. Herbert M., Morris D. Accounting data for value chain analysis // *Strategic Management Journal*. – 1989. – 10. – P. 175–188.
11. Тельнова Г.В. Визначення загальних засад концепції фінансового менеджменту інтегрованої корпоративної структури/ Тельнова Г.В./ // *Економічний часопис – XXI* № 3-4(1). – 2013 р. – С. 57–60.

12. Амерханова Ю.Г. Управление снабжением в цепи поставок промышленного предприятия : дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Амерханова Юлия Гатиятовна; Южно-Уральский государственный университет. – Челябинск, 2009 – 219 с.
13. Переверзева Т.А. Теоретико-методологические основы системно-адаптивного институционального регулирования процессов развития торговли : дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / Переверзева Татьяна Алексеевна; Санкт-Петербургский торгово-экономический институт. – Санкт-Петербург, 2011 – 398 с.
14. Катков В.В. Разработка концептуальных основ управления стратегическим портфелем контрактов предприятия : дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Катков Владимир Владимирович; Санкт-Петербургский государственный политехнический университет. – Санкт-Петербург, 2012. – 202 с.
15. Строкович Г.В. Принципи взаємодії підприємства з постачальниками та покупцями / Строкович Г.В. // Економічний часопис – XXI №9-10(1). – 2013 р. – С. 64–66.
16. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління./ О.М. Гончарова // Ефективна економіка – 2012 р. – № 6.

Охотников А. В.

Киевский национальный торгово-экономический университет

СИСТЕМНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ КОНТРАКТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Резюме

Исследованы теоретические вопросы обоснования, разработки и внедрения системной модели управления коммерческими контрактами предприятия. Обоснованы основные цели и задачи системной модели управления коммерческими контрактами, определены ее основные внутренние детерминанты. Разработана структурно-логическая схема реализации системной модели управления коммерческими контрактами предприятия, а также этапов ее формализации.

Ключевые слова: коммерческий контракт, управление коммерческими контрактами предприятия, системная модель управления коммерческими контрактами предприятия, стратегические, экономические, функциональные и операционные цели управления коммерческими контрактами, управление сбыта, управление поставок, контрактное взаимодействие.

Okhotnikov A. V.

Kiev National University of Trade and Economics

THE SYSTEM MODEL FOR MANAGEMENT OF COMMERCIAL CONTRACTS OF AN ENTERPRISE

Summary

There is theoretical problems research of elaboration and implementation of the system model for management of commercial contracts of an enterprise. This article provides substantiation of the basic goals and objectives of the system model for management of commercial contracts of an enterprise and describes its main internal determinants. The structural logical scheme of realization of the system management model of commercial contracts of an enterprise and stages of its formalization are designed.

Key words: commercial contract; management of commercial contracts of a company; the system model for management of commercial contracts of an enterprise; strategic, economic, functional and operational objectives of management of commercial contracts; sales department, supply department; contractual interaction.

УДК 336.71

Пішеніна Т. І.

Міжнародний університет «Україна»

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджено концептуальні передумови підвищення якості системи управління підприємством. Виокремлено основні пріоритетні підходи до досягнення стійкості та гнучкості підприємства та ефективної взаємодії керуючої та керованої систем в рамках обраної стратегії розвитку.

Ключові слова: системи якості, стратегія розвитку, управління підприємством.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання формування принципів здійснення політики підприємств у сфері якості вимагає адекватної адаптації їх функціонально-структурної організації до мінливих вимог зовнішнього середовища. За таких умов пріоритетним підходом до досягнення стійкості та гнучкості підприємства визначено системний підхід з точки зору ефективної взаємодії керуючої та керованої систем в рамках обраної стратегії розвитку.

Зважаючи на це забезпечення якості системи управління підприємством розглянуто як пе-

редумову підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Запропоновано якість системи управління підприємством розглядати як відповідність взаємодії керуючої та керованої систем встановленим цілям в рамках обраної стратегії розвитку.

На основі критичного аналізу теорії та методології функціонально-структурної організації підприємств визначено, що вплив керуючої системи на керовану обумовлюється функціональною взаємодією управлінського персоналу на основі