

560 с. 10. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / М. І. Дідківський. – К. : Знання, 2006. – 462 с. 11. Піддубна Л. І. Експортний потенціал машинобудівного комплексу Харківської області України в контексті викликів глобальної конкуренції / Л. І. Піддубна // Економіка розвитку. – 2012. – № 3 (63). – С. 79–85. 12. Чугаєнко Ю. Економічна дипломатія в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю держави / Ю. Чугаєнко // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 3 (141). – С. 59–70.

**References:** 1. Pro zovnishnoekonomichnu diialnist : Zakon Ukrainy No. 959-XII vid 16.04.1991 r. // Holos Ukrainy. – 1991. – 12 chervnia. 2. Grazhdanskiy kodeks Ukrainy No. 43519-IV ot 16.01.2003 g. // Holos Ukrainy. – 2003. – No. 43. – 12 bereznia. 3. Pro bukhhalterskiy oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini : Zakon Ukrainy No. 996-XIV vid 16.07.1999 r. // Holos Ukrainy. – 2003. – 12 bereznia. 4. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro poriadok zastosuvannia do subiektiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti Ukrainy ta inozemnykh subiektiv hospodarskoi diialnosti spetsialnykh sanktsii, peredbachenykh statteiu 37 Zakonu Ukrainy "Pro zovnishnoekonomichnu diialnist" : Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy vid 05.10.1999 r. No. 19 // Ofitsiyni visnyk Ukrainy. – 2000. – 26 bereznia. 5. Vneshneekonomicheskaya deyatel'nost v globalnoy ekonomike / V. K. Burlachkov, N. A. Sokolov, A. E. Markova et al. – M. : Izd. dom "ATISO", 2009. – 639 p. 6. Korneva S. V. Osnovy vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti / S. V. Korneva, D. A. Larin. – M. : Izd. Infra-M, 2002. – 286 p. 7. Volovik L. A. Osnovy vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti : ucheb. posob. / L. A. Volovik. – Kaliningrad : KGU, 2003. – 256 p. 8. Makogon Yu. V. Organizatsiya i tekhnika vneshnetorgovykh operatsiy : ucheb. posobie dlya studentov spetsialnosti "Mezhdunarodnaya ekonomika" / Yu. V. Makogon, N. V. Fomicheva. – Donetsk : DonNU, 2001. – 160 p. 9. Didenko N. I. Osnovy vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti v RF / N. I. Didenko. – SPb. : Izd "Piter", 2004. – 560 p. 10. Didkivskiy M. I. Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstva : navch. posib. / M. I. Didkivskiy. – K. : Znannia, 2006. – 462 p. 11. Pidubna L. I. Eksportnyi potentsial mashynobudivnoho kompleksu Kharkivskoi oblasti Ukrainy v konteksti vyklykiv hlobalnoi konkurentsii [Export

Potential of the Machine-building Complex of Kharkiv Region in Ukraine in the Context of Global Competition] / L. I. Pidubna // Ekonomika rozvytku. – 2012. – No. 3 (63). – P. 79–85. 12. Chuhaienko Yu. Ekonomichna diplomatiia v systemi upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu derzhavy [Economic Diplomacy in the System of a Country's Foreign Economic Activity Management] / Yu. Chuhaienko // Aktualni problemy ekonomiky. – 2013. – No. 3 (141). – P. 59–70.

#### Інформація про автора

**Котыш Елена Николаевна** – канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9-А, e-mail: EKotysh@mail.ru).

#### Информация об авторе

**Котыш Елена Николаевна** – канд. экон. наук, доцент кафедры международной экономики и менеджмента внешнеэкономической деятельности Харьковского национального экономического университета имени Семёна Кузнеця (61166, Украина, г. Харьков, пр. Ленина, 9-А, e-mail: EKotysh@mail.ru).

#### Information about the author

**O. Kotysh** – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Economics and Management of Foreign Economic Activity of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: EKotysh@mail.ru).

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор Попов О. Є.

*Стаття надійшла до ред.*  
13.05.2014 р.

## КОМЕРЦІЙНА ФУНКЦІЯ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.8.339.1

**Гонський М. Д.**

Систематизовано дослідження сучасних науковців щодо сутності комерційної функції. Подано концептуальне трактування комерційної функції, висвітлено дію основних параметрів впливу на ефективність реалізації комерційної функції. У результаті дослідження запропоновано математичну модель залежності комерційної функції торговельного підприємства від трьох основних чинників: асортиментної політики, логістики та управління персоналом. Доведено можливість встановити оптимальні значення цих параметрів, за яких ефективність комерційної функції досягне точки екстремуму за умови незмінних параметрів зовнішнього середовища. Окреслено

перспективність та нагальність розробок методологій оцінювання ефективності комерційних операцій.

*Ключові слова:* комерційна діяльність, комерційна функція, торговельне підприємство, методологія оцінювання ефективності.

.....

## КОММЕРЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОЙ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 658.8.339.1

*Гонский М. Д.*

Систематизированы исследования современных ученых о сущности коммерческой функции. Представлена концептуальная трактовка коммерческой функции, освещено действие основных параметров воздействия на эффективность реализации коммерческой функции. В результате исследования предложена математическая модель зависимости коммерческой функции торгового предприятия от трех основных факторов: ассортиментной политики, логистики и управления персоналом. Доказана возможность установить оптимальные значения этих параметров, при которых эффективность коммерческой функции достигнет точки экстремума при неизменных параметрах внешней среды. Определены перспективность и актуальность разработок методологий оценки эффективности коммерческих операций.

*Ключевые слова:* коммерческая деятельность, коммерческая функция, торговое предприятие, методология оценки эффективности.

.....

## COMMERCIAL FUNCTION AS A BASIS FOR EFFECTIVE COMMERCIAL ACTIVITY OF A TRADE ENTERPRISE

UDC 658.8.339.1

*M. Honskyi*

The research of modern scientists' view concerning the essence of the commercial function was systematized. The conceptual interpretation of the commercial function is presented; the influence of the main parameters on the efficiency of the commercial function is highlighted. Based on the findings a three-dimensional model was offered to represent the dependence of a company's commercial function on the three main factors: assortment policy, logistics, and personnel management. A possibility to determine the optimal values of these parameters was proved which provide an extremum point of the commercial function effectiveness under constant parameters of the environment. The prospects and topicality of development of methodologies for evaluation of the commercial operations effectiveness were outlined.

*Keywords:* commercial activity, commercial function, trading company, methodology of evaluating the effectiveness.

Завдяки горизонтальній інтеграції у формі мережі комерційна діяльність здійснюється більш ефективно з використанням мережевих підходів до організації бізнесу.

Цілісність комерційної системи потребує відповідного організаційно-економічного забезпечення, що вимагає вивчення причинно-наслідкових закономірностей з метою

виявлення важелів впливу на ефективність реалізації комерційної функції. Підтримання конкурентоспроможності вітчизняного ритейлу зумовлює необхідність системного аналізу кореляційних зв'язків організаційної та економічної ефективності управління комерційною функцією. Від організації торговельних процесів залежить ефективність здійснення комерційної функції, яка інтегрує всі види внутрішньофірмових ресурсів і взаємозв'язків між ними.

З метою підвищення якості управління комерційною діяльністю торговельних мереж постає потреба в розробці методологічних засад оцінювання ефективності управління комерційною функцією підприємства шляхом визначення інтегрального індикатора на основі узагальнюючих та системи окремих показників організаційного та економічного характеру. Відповідно до цього набуває актуальності питання побудови моделі оцінних показників, яка покликана максимально враховувати організаційну та економічну складові ефективності управління комерційною функцією підприємства.

У наукових джерелах досліджуються поняття комерційної діяльності, комерційної функції та комерційного процесу. З точки зору етимологічного походження функція (від лат. *functio* – виконання) може ототожнюватися з поняттям процесу. Разом із тим у літературі зустрічаються обидві економічні категорії, що дає підстави глибше дослідити спільні риси та відмінності, які дослідники виділяють у цих поняттях. Виділення комерційної функції як системно організованої сукупності комерційних процесів у науковій літературі не дуже поширене. Натомість більше уваги зосереджується на питанні місця й ролі комерційної функції в системі ринкових механізмів функціонування вітчизняних підприємств та міжнародного товарного обміну [1].

Наукова сутність комерційної функції відображає розуміння дослідниками процесів управління ланцюгами вартості та організації операційної діяльності у сфері товарно-грошового обігу: задуму, планування, організації, управління та аналізу комерційних процесів і операцій, пов'язаних із товарно-грошовим обігом [1]; реалізація комерційних можливостей підприємства у вигляді прибутку та/або високих дивідендів [2]; процесів та операцій, спрямованих на купівлю-продаж товарів для задоволення купівельного попиту й отримання прибутку [3]; застосування комплексу прийомів та методів для забезпечення максимальної вигідності торговельних операцій з урахуванням інтересів кінцевого споживача [4]; комплекс взаємопов'язаних торговельно-організаційних операцій, спрямованих на процеси купівлі-продажу товарів та надання торговельних послуг з метою задоволення попиту цільових сегментів ринку та отримання прибутку [5]; сукупність торговельних процесів здійснення актів купівлі-продажу з метою отримання прибутку [6]; комерційні операції з ефективною купівлі-продажі та доведення товарів до споживачів з орієнтацією на попит та отримання реального прибутку [7]. Наведені думки достатньо мірою збігаються у визначенні ключової ролі комерційної функції в процесі здійснення товарно-грошового обігу. Отже, під комерційною функцією слід розуміти комплекс загальних функцій менеджменту щодо управління сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів (операцій) створення ланцюга вартості. Цілком природно, що в конкурентному ринковому середовищі акценти зміщуються в бік ефективного задоволення потреб споживачів у процесі вирішення основного завдання бізнесу – отримання прибутків чи збільшення капіталізації підприємства.

Наявність впливу комерційної функції на ефективність комерційної діяльності торговельного підприємства зумовлює основні цілі дослідження: систематизацію напрацьованих сучасних науковців щодо сутності поняття комерційної функції, що необхідно для подальших розробок методологій оцінювання ефективності комерційних операцій.

У науковій літературі подекуди зустрічається неправомірне, на думку автора, ототожнення понять комерційної функції та комерційної діяльності. Слід зазначити, що функція є оператором управління, тоді як комерційну діяльність слід трактувати у більш широкому сенсі. Так, Волков Ю. В. розглядає на концептуальному рівні такі функціональні блоки організації, як маркетинг, виробництво, фінанси і кадри [8], що узгоджується з висновками Хміля Ф. І. про динамічну структуру менеджменту з виділенням технічної, комерційної, фінансової та адміністративної функцій [9]. Разом із тим комерційні процеси організації охоплюють також інші функції підприємства – більшою мірою фінансову, меншою – адміністративну і технічну.

Авторський підхід до поняття комерційної функції полягає у визначенні її як комплексу взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення ланцюга доданої вартості. Дослідження ефективності комерційної функції показало, що вона чутливо реагує на зміни зовнішніх та внутрішніх параметрів системи торговельної організації. Відповідно, комерційна функція як комплекс адміністрування комерційної діяльності повинна враховувати ці параметри впливу. Наприклад, маркетингові дослідження стосовно покупців мають охоплювати їхні наявні та потенційні потреби, вивчати платоспроможний попит окремих сегментів тощо.

Важливим параметром впливу на ефективність реалізації комерційної функції торговельного підприємства є комплекс чинників управління асортиментною політикою відповідно до виявленої структури споживчого попиту. Попри доволі ґрунтовне опрацювання питань розробки асортиментних переліків, стандартизації ширини та глибини асортименту для проведення комерційної діяльності, системний аналіз практичних аспектів взаємопов'язаності впливу цих чинників на результати здійснення комерційної функції вимагає більш детального вивчення. Реалізація асортиментних стратегій потребує використання фінансових ресурсів, що зумовлює зосередження уваги на питаннях цінової політики як фактора впливу на ефективність продажу. Не менше значення має надаватися впливу параметрів якості, оскільки існує чіткий кореляційний зв'язок між якістю продукції та її ціною.

Управління персоналом розглядається зазвичай як інструмент здійснення комерційної функції [10]. Водночас видається правомірним вивчати зворотний вплив таких чинників, як фаховість торговельного персоналу та мотиваційні засоби, на її ефективність.

Дослідження показало, що досить багато наукових робіт присвячено аналізу сучасних форматів ритейлу та їхнього впливу на ефективність реалізації комерційної функції [11 – 13]. Автор погоджується з об'єктивністю висновків про важливість науково обґрунтованих логістичних підходів до параметрів величини й розміщення торговельних об'єктів, наявності сучасного обладнання та інфраструктури. Окремо слід підкреслити значення такої логістичної складової впливу на ефективність комерційної функції, як робота з постачальниками. Адже різні етапи ланцюга створення доданої вартості товарів передбачають співпрацю з бізнес-партнерами щодо просування продукції, маркетингової політики, визначення контрактних умов сервісного відстрочування та логістичного супроводу [14].

Окрім внутрішніх та зовнішніх критеріїв безпосереднього впливу, ефективність комерційної функції значно залежить від таких чинників макроекономічного середовища, як загальний стан національної економіки, рівень конкурентності в галузі, облікові відсоткові ставки НБУ, рівень інфляції тощо. Отож можна говорити про системний вплив зазначених параметрів на ефективність здійснення комерційної функції торговельного підприємства і

необхідність побудови багатовимірної моделі для вдосконалення механізмів впливу на бізнес-процеси.

У рамках дослідження автором було проведено експертне опитування фінансового, комерційного і маркетингового директорів, менеджерів операційного департаменту підприємства ритейлу. З метою визначення основних параметрів впливу на ефективність комерційної діяльності пропонувалось оцінити, якою мірою якість управління комерційною функцією залежить від наведених далі параметрів зовнішнього і внутрішнього впливу.

1. *Макроекономічні показники* (загальноекономічний стан у державі; грошово-кредитна політика в державі, ступінь конкурентності в галузі, рівень добробуту населення).

2. *Показники використання матеріальних ресурсів організації* (стан основних фондів, стан торговельного обладнання, стан іншого технологічного обладнання).

3. *Показники ефективності використання фінансових ресурсів організації* (достатність обігових коштів для діяльності, платоспроможність організації, дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість перед бізнес-партнерами, кредиторська заборгованість перед фінансовими установами, кредиторська заборгованість перед працівниками).

4. *Показники управління товарним забезпеченням* (динаміка загального обсягу товарного забезпечення, якість товарної структури постачання, забезпеченість передбачених обсягів реалізації).

5. *Показники менеджменту персоналу* (продуктивність праці, стабільність кадрів, відповідність кваліфікації займаним посадам, рівень виконавчої дисципліни, рівень трудової дисципліни).

6. *Робота з постачальниками* (оптимальність джерел постачання товарів на підприємство, відповідність обсягів фактичного надходження товарів обсягам, передбаченим укладеними угодами).

Оцінювання проводиться в інтерв'яльних межах від 1 (min) до 10 (max) балів. Опрацювання відповідей десяти респондентів підтвердило висновки автора про сталість таких параметрів впливу на ефективність комерційної діяльності, як загальноекономічний стан та грошово-кредитна політика в державі, ступінь конкурентності в галузі. Крім

того, респонденти відзначили умовну об'єктивність впливу на комерційну ефективність управління процесами клієнтоорієнтованості та матеріально-технічною базою торговельного підприємства. Не применшуючи ролі управління фінансовими потоками підприємств, слід відзначити все-таки доволі обмежений вплив даного параметра на результативність комерційних процесів.

Разом із тим опитування підтвердило вирішальне значення для якості управління комерційною функцією таких змінних параметрів, як управління товарним забезпеченням, робота з постачальниками і кадровим потенціалом.

Лінійна апроксимація відповідей респондентів щодо впливу зазначених параметрів на ефективність комерційної функції дозволила визначити їх взаємозалежність (1):

$$E_{\text{КФ}} = \begin{cases} K_T = 0,0061x + 9,0667 \\ K_K = 0,1152y + 7,6667, \\ K_{\text{П}} = 0,097z + 6,8667 \end{cases} \quad (1)$$

де  $K_T$  – рівняння лінійного тренда впливу управління товарним забезпеченням на ефективність комерційної функції;

$K_K$  – рівняння лінійного тренда впливу управління кадровим потенціалом на ефективність комерційної функції;

$K_{\text{П}}$  – рівняння лінійного тренда впливу організації роботи з постачальниками на ефективність комерційної функції.

Використання для подання отриманих результатів програмного модуля *Gnuplot* дозволяє отримати наочне зображення функції залежності ефективності комерційної функції від обраних змінних параметрів та побудувати відповідну тривимірну модель (рисунок).

Слід зауважити, що опитувані експерти, говорячи про вплив змінних параметрів на якість комерційної функції, не підтвердили суттєвої взаємозалежності досліджуваних аргументів. Проведені автором з метою об'єктивізації інформації математичні розрахунки узгоджуються з такими висновками. Так, за допомогою часткових похідних та вирішення зведеної системи рівнянь виявлено дві критичні точки можливого екстремуму, однак подальші обчислення свідчать, що функція трьох змінних у них лише за однією змінною досягає свого максимуму, а за іншими – мінімуму, тобто є сідловою точкою.

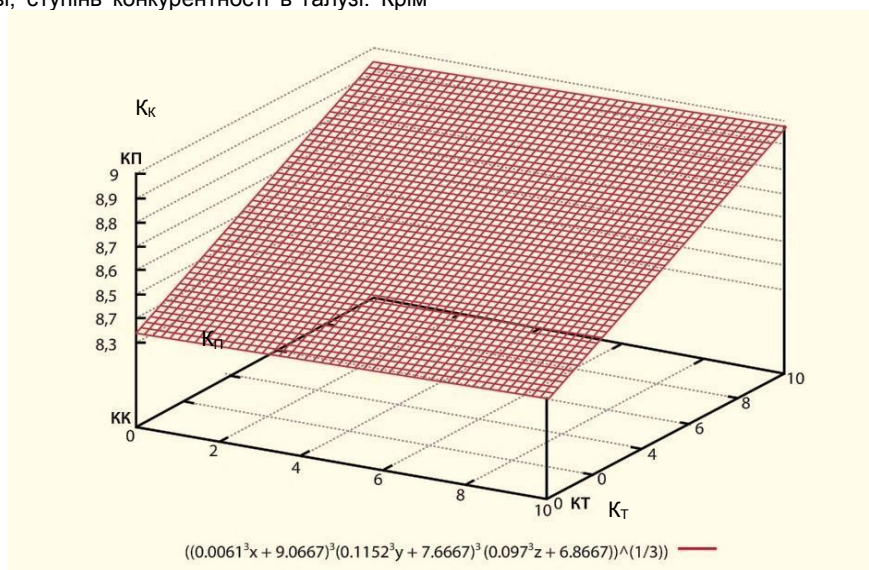


Рис. Багатовимірна модель ефективності комерційної функції

Отож, отримана тривимірна функція залежності не має визначених точок екстремуму. Це дає підстави стверджувати, що в сучасних умовах удосконалення асортиментної політики, логістики або управління персоналом по-

трібно враховувати новітні тенденції економічної науки і ґрунтуватися на концепції вдосконалення процесорієнтованого управління комерційною діяльністю, організаційними структурами комерційних підрозділів та оновлення

мотиваційного механізму як дієвого інструменту управління кадровим потенціалом.

Таким чином, комерційна функція визначається автором як комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів (комерційних факторів), які спрямовані на створення ланцюга доданої вартості. Дослідження показало, що ключова роль у створенні цього ланцюга, задоволенні потреб споживачів та отриманні доходу належить комерційній функції, яка й визначає пріоритетність розподілу торговельних бізнес-процесів. Структура управління комерційною діяльністю лише тоді є ефективною, коли враховується взаємодія і підпорядкованість усіх елементів цієї структури цілісної системі управління торговельним підприємством. Підґрунтям для ефективної діяльності торговельного підприємства є високий рівень реалізації комерційної функції, яка охоплює, окрім сфери торговельної, також технологічну, економічну та фінансову складові.

Усі структурні підрозділи, які здійснюють комерційну діяльність, перебувають у певних відносинах один з одним, органічному взаємозв'язку та взаємодії. Системний аналіз дозволяє розкрити ці відносини, дослідити взаємозв'язки між структурними одиницями та розробити практичні пропозиції щодо вдосконалення управління комерційною діяльністю.

Об'єктом подальших науково-практичних досліджень у цьому напрямі має стати пошук шляхів удосконалення процесу-орієнтованого управління комерційною діяльністю, організаційними структурами комерційних підрозділів та оновлення мотиваційного механізму як дієвого інструменту управління кадровим потенціалом.

**Література:** 1. Тимчина А. І. Сутність і роль комерційної функції підприємств у ринковому середовищі / А. І. Тимчина // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.15. – С. 297–303. 2. Бородин В. А. Управление стратегическим потенциалом предприятия : монография / В. А. Бородин. – Berlin : Germany LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co.KG, 2011. – 177 с. 3. Васильев Г. А. Коммерческая деятельность промышленной фирмы / Г. А. Васильев, Л. В. Осипова. – М. : Экономическое образование, 2002. – 324 с. 4. Виноградова С. Н. Коммерческая деятельность : учеб. пособ. / С. Н. Виноградова, О. В. Пигунова. – Мн. : Высшая школа, 2008. – 364 с. 5. Виноградська А. М. Комерційне підприємство: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія / А. М. Виноградська. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 807 с. 6. Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность : учебник / Ф. Г. Панкратов, Н. Ф. Солдатова. – М. : Изд. дом "Дашков и К", 2009. – 580 с. 7. Половцева Ф. П. Коммерческая деятельность : учебник / Ф. П. Половцева. – М. : Изд. "ИНФРА", 2000. – 328 с. 8. Волков Ю. В. Коммерческая деятельность : принципы управления в производственной организации / Ю. В. Волков // Сборник материалов конференции ГУУ. – М. : Изд. ГУУ, 2003. – С. 211–218. 9. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – [Вид. 2-ге, випр. і доп.]. – К. : Академвидав, 2007. – 576 с. 10. Данилюк А. І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом / А. І. Данилюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 3, т. 1. – С. 112–115. 11. Шуміло О. С. Оцінка ефективності системи обслуговування споживачів у підприємствах роздрібно торгівлі [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. С. Шуміло. – Х., 2010. – 192 с. 12. Lejeune M. A. A variable neighborhood decomposition search methodology for production-distribution planning in supply chain management. – Piscataway, NJ, USA : Rutgers University Center for Operations Research, 2004. – 200 p. 13. П'ятницька Г. Т. Переваги і недоліки розвитку великих торговельних мереж на ринку роздрібно торгівлі продовольчими товарами / Г. Т. П'ятницька // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 4 (142). – С. 103–113. 14. Балабанова Л. В. Маркетинг закупівельної діяльності / Л. В. Балабанова, Л. О. Костенко. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. – 599 с.

лабанова Л. В. Маркетинг закупівельної діяльності / Л. В. Балабанова, Л. О. Костенко. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. – 599 с.

**References:** 1. Tymchyna A. I. Sutnist i rol komertsiiinoi funktsii pidpriemstv u rynkovomu seredovyschi / A. I. Tymchyna // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – 2010. – Issue. 20.15. – P. 297–303. 2. Borodin V. A. Upravlenie strategicheskimi potentsialom predpriyatiya : monografiya [Management of the Strategic Potential of the Enterprise : monograph] / V. A. Borodin. – Berlin : Germany LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co.KG, 2011. – 177 p. 3. Vasilev G. A. Kommercheskaya deyatel'nost promyshlennoy firmy / G. A. Vasilev, L. V. Osipova. – M. : Ekonomicheskoe obrazovanie, 2002. – 324 p. 4. Vinogradova S. N. Kommercheskaya deyatel'nost : ucheb. posob. / S. N. Vinogradova, O. V. Pigu'nova. – Mn. : Vysheys'haia shkola, 2008. – 364 p. 5. Vynohradska A. M. Komertsiiine pidpriemnytstvo: suchasnyi stan, stratehii rozvytku : monohrafiia [Commercial Entrepreneurship: Current Status, Strategy of Development : monograph] / A. M. Vynohradska. – K. : Tsentr navchalnoi literatury, 2004. – 807 p. 6. Pankratov F. G. Kommercheskaya deyatel'nost : uchebnik / F. G. Pankratov, N. F. Soldatova. – M. : Izd. dom "Dashkov i K", 2009. – 580 p. 7. Polovtseva F. P. Kommercheskaya deyatel'nost : uchebnik / F. P. Polovtseva. – M. : Izd. "INFRA", 2000. – 328 p. 8. Volkov Y. V. Kommercheskaya deyatel'nost: printsipy upravleniia v proizvodstvennoy organizatsii / Y. V. Volkov // Sbornik materialov konferentsii GUU. – M. : Izd. GUU, 2003. – P. 211–218. 9. Khmil' F. I. Osnovy menedzhmentu : pidruchnyk / F. I. Khmil'. – [Vyd. 2-he, vypr. i dop.]. – K. : Akademvydav, 2007. – 576 p. 10. Danyliuk A. I. Problemy otsinky efektyvnosti systemy upravlinnia personalom / A. I. Danyliuk // Visnyk Khmel'nytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2007. – No 3, vol. 1. – P. 112–115. 11. Shumilo O. S. Otsinka efektyvnosti systemy obsluhovuvannia spozhyvachiv u pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli [Evaluation of the Effectiveness of Customer Service in Retail Trade] : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04 / O. S. Shumilo. – Kh., 2010. – 192 p. 12. Lejeune M. A. A variable neighborhood decomposition search methodology for production-distribution planning in supply chain management. – Piscataway, NJ, USA : Rutgers University Center for Operations Research, 2004. – 200 p. 13. Piatnytska H. T. Perevahy i nedoliky rozvytku velykykh torhovelynykh merezh na rynku rozdribnoi torhivli prodovolchymy tovaramy [Pros and Cons of Big Trade Networks in the Foodstuffs Retail Chain Market] / H. T. Piatnytska // Aktualni problemy ekonomiky. – 2013. – No. 4 (142). – P. 103–113. 14. Balabanova L. V. Marketynh zakupivelnioi diyalnosti / L. V. Balabanova, L. O. Kostenko. – Donetsk : DonDUET, 2002. – 599 p.

#### Інформація про автора

**Гонський Михайло Дмитрович** – аспірант кафедри менеджменту Львівської комерційної академії (79005, Україна, м. Львів, вул. Туган-Барановського, 10, e-mail: honskij@gmail.com).

#### Інформация об авторе

**Гонский Михаил Дмитриевич** – аспирант кафедры менеджмента Львовской коммерческой академии (79005, Украина, г. Львов, ул. Туган-Барановского, 10, e-mail: honskij@gmail.com).

#### Information about the author

**M. Honskyi** – postgraduate student of the Department of Management of Lviv Academy of Commerce (10 Tuhana-Baranovskyyi St, 79005, Lviv, Ukraine, e-mail: honskij@gmail.com).

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор Лепейко Т. І.

*Стаття надійшла до ред.*  
11.03.2014 р.