

УДК 334.012

О. В. Побережець,

доктор економічних наук,

доцент кафедри економіки та управління,

Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

Французький бул. 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

e-mail: olga-poberezhec@ukr.net

ІНСТРУМЕНТАЛЬНА ПІДТРИМКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглядаються питання, щодо інструментальної підтримки системи управління результатами діяльності торгівельних підприємств. Досліджено технології управління результатами діяльності торгівельних підприємств з урахуванням способів реалізації управлінських процедур. Запропоноване інструментальне забезпечення системи управління результатами діяльності торгівельного підприємства з урахуванням сучасних підходів до особливостей процесу управління результатами суб'єкту господарювання. Сформовані принципи формування системи показників результатів діяльності торгівельного підприємства та наведені відповідні їм характеристики, які удосконалюють процес відбору відповідних індикаторів діяльності суб'єктів господарювання.

Ключові слова: результати діяльності, торгівельні підприємства, система управління, фінансові результати, економічні результати, екологічні результати, соціальні результати, сукупний дохід.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Діяльність сучасних торгівельних підприємств та суттєві вимоги ринкових змін акцентують питання щодо швидкої адаптації системи управління, враховуючи досягнення теоретичного та практичного значення. Удосконалення системи управління, у тому числі управління результатами діяльності торгівельного підприємства, потребує процедури наповнення її відповідними інструментами та методами, які значно підвищують ефективність управління у мінливому ринковому середовищі та забезпечують досягнення стратегічної мети торгівельного підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемами інструментальної підтримки системи управління результатами діяльності торгівельних підприємств займалися такі українські науковці Ю. М. Сафоноф, Ю. М. Мельнік, І. А. Маркіна, Ю. Г. Козак та інші. Використання в якості інструменту управлінського процесу бенчмакінгу, значення та сутність

якого досліджувались зарубіжними та вітчизняними вченими, серед яких: Г. Х. Ватсон, Д. Аакер, С. Р. Кемп, Ф. Лютенс, Г. Рейтер, А. Л. Гапоненков, А. П. Панкрухін, Е. Виноградова, М. С. Вертузаєв, Д. В. Задихайло, Д. В. Маслов, О. В. Кібенко та ін., актуалізується з урахуванням досвіду іноземних компаній та глобалізації економічних явищ.

Постановка завдання. Дослідити та обґрунтувати систему інструментальної підтримки системи управління результатами діяльності торговельних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи багатогранність вирішуваних завдань та комплексність цілей, сучасні умови господарювання диктують принципи вибору окремої технології управління, яка представляє собою сукупність операцій, які виконуються у відповідній послідовності суб'єктами управління торговельного підприємства. Виділяють наступні технології управління з урахуванням способів реалізації управлінських процедур:

- лінійна технологія управління, яка представляє собою послідовність управлінських етапів, враховуючи планові дії;
- управління за відхиленнями, яке базується на припущенні корегування управлінського процесу за умови значних відхилень;
- управління за результатами, яке враховує ступінь досягнення результатів та удосконалює наступні управлінські дії суб'єктів;
- управління за ситуацією, яке представляє собою процес прийняття управлінських рішень у відповідності з виникаючими проблемами;
- цільове управління, а саме, прогнозування можливих результатів діяльності підприємства та детальне планування шляхів досягнення;
- регламентне управління, у відповідності до якого розробляється кінцева мета управління з урахуванням обмежень ресурсів на підприємстві;
- програмно-цільове управління, в межах якого розробляється мета управління, строки та механізм реалізації, а також рівень відповідних показників;
- антисипативне управління, яке забезпечує ефективну та безперебійну діяльність торговельного підприємства з урахуванням невизначеності функціонального середовища.

Використовуючи комплексну технологію управління результатами діяльності торговельного підприємства, стає можливим формулювання та вирішення багатокомпонентних завдань управління.

Наукові підходи щодо вирішення задач, які характеризуються широким спектром питань, відокремлюють відповідні теорії і методології, серед яких можна виділити теорію графів.

Дана теорія була розроблена Л. Ейлером у вісімнадцятому столітті і в тридцять років двадцятого століття формується як самостійний напрям, який знаходить своє застосування в різних галузях науки, що суттєво прискорює вирішення окремих питань, у тому числі й економічних.

Слід зауважити, що в рамках даної теорії, відображенню в сформованих моделях економічних систем зворотних зв'язків, які присутні в будь-якій складній системі, приділяється велика увага. При цьому результати моделювання виявляються більш достовірними завдяки наявності в моделях зворотних зв'язків, на відміну використання математичного апарату, який відображає не завжди досконально зазначені зворотні зв'язки.

На нашу думку, як теоретичний, так і практичний інтерес представляє реалізація аспектів рішення багатокomпонентних завдань в системі управління результатами діяльності торговельного підприємства.

В основі побудови дерева рішень в управлінні результатами діяльності підприємства, яке відображає схему поступового процесу прийняття рішень, лежить науковий підхід, який базується на теорії графів. При цьому вершини дерева відображають стан, який визначає необхідність вибору, а гілками дерева підкреслюються окремі події або господарські процеси. Використання даної системи доцільно за умови обмеження кількості кроків прийняття рішень та відповідних альтернатив.

Результати дослідження підтверджують, що саме імпульсні процеси лежать в основі моделювання багатокomпонентних завдань. Теоретичний зміст імпульсного процесу полягає у визначенні певного індикатора зміни для окремої вершини, яка актуалізує всю систему показників. На нашу думку, практичне значення запропонованого методу полягає в тому, що активізовані вершини і початкові зміни в цих вершинах визначаються суб'єктами управління результатами діяльності торговельного підприємства.

Реалізація зазначених технологій управління забезпечується за рахунок формування та використання відповідної методології та інструментарію, який повинен відповідати вимогам сучасного менеджменту. Правильне застосування інструментів управління дозволяє не лише адаптуватися підприємству до умов зовнішнього мінливого середовища, а є суттєвою допомогою керівникам у запобіганні невизначеності та забезпеченні сталого розвитку підприємства.

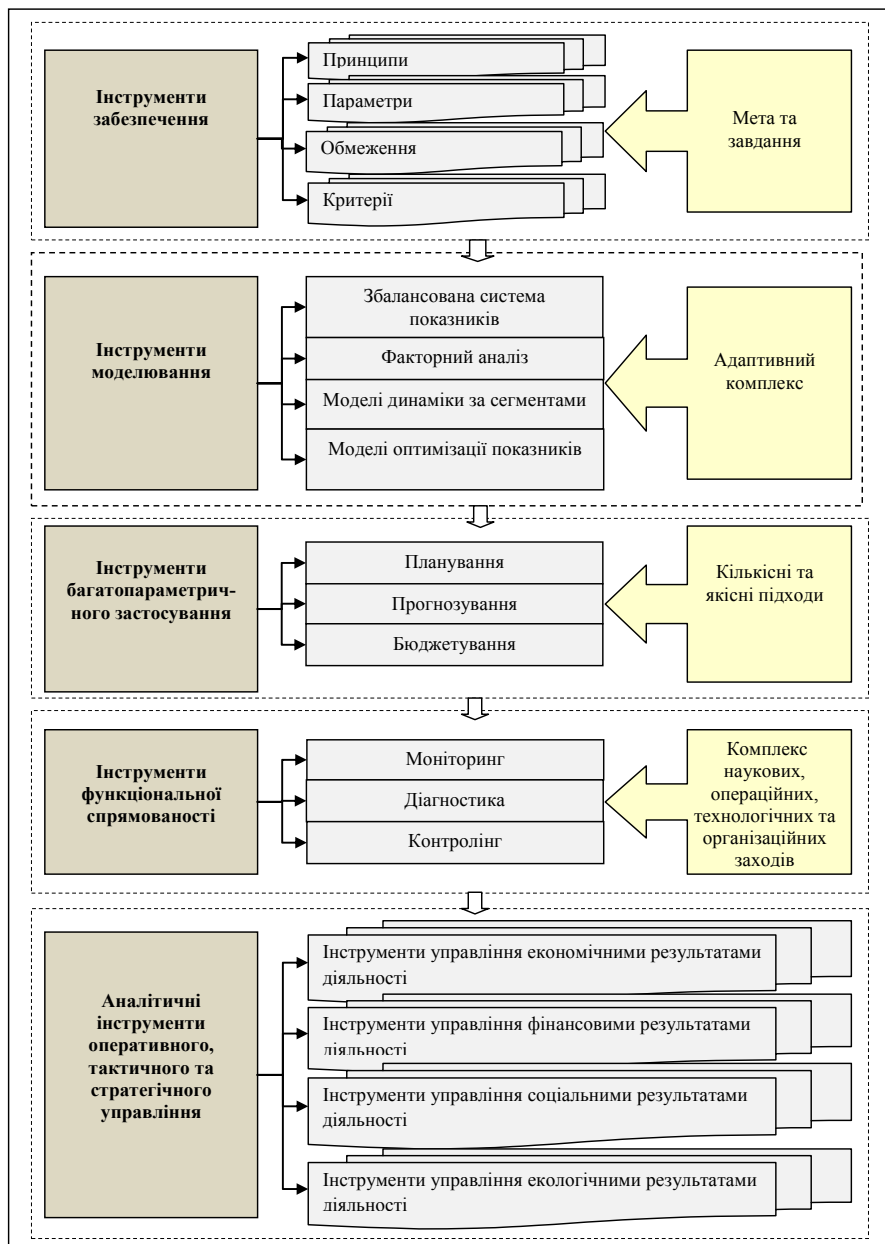


Рис. 1. Інструментальне забезпечення системи управління результатами діяльності торгівельного підприємства

Термін інструмент (від лат. *instrumentum* – знаряддя) означає засіб для досягнення певної мети та виконання поставлених завдань. За тлумачним словником, інструмент – це знаряддя або пристрій для обробки матеріалів, вимірювань, знаряддя для праці, засіб для досягнення цілей тощо [1]. В межах наукових досліджень історичних аспектів управління виділяють три основні інструменти управління, а саме: культуру, ієрархію та ринок. Багатоаспектність існуючих інструментів управління забезпечує реалізацію стратегічної мети діяльності за сучасні умови господарювання. На рис. 1 представлено інструментальне забезпечення системи управління результатами діяльності торгівельного підприємства з урахуванням сучасних підходів до особливостей процесу управління результатами суб'єкту господарювання.

До основних інструментів управління результатами діяльності підприємства відносяться наступні: бюджетування, стратегічне планування, бенчмаркінг, контролінг, моніторинг, діагностика, реінжиніринг, факторний аналіз, ключові компетенції, скорочення, менеджмент тотальної якості, краудсорсинг, спільні інновації, управління лояльністю, інструменти прийняття рішень, стратегічні альянси та ін.

До складу аналітичних інструментів можна віднести матрицю БКГ, SWOT-аналіз, матрицю «Мак-Кінсі» та збалансовану систему показників (BSC). Представлена, на нашу думку, класифікація інструментів управління результатами діяльності торгівельного підприємства дає можливість суб'єктам управління обрати відповідні інструменти для забезпечення максимальної ефективності управлінського процесу і прискорення досягнення стратегічної мети діяльності підприємства з урахуванням сучасного динамізму зовнішнього середовища.

Сучасні умови господарювання визначають інструменти управління як сукупність елементів системи управління, які допомагають знайти доцільний шлях вирішення конкретних проблем і оптимальний шлях розвитку торгівельного підприємства, що віддзеркалюється при прийнятті ефективних управлінських рішень.

Ефективним інструментом системного підходу, який забезпечує підвищення ефективності управління результатами діяльності, є бюджетування. Саме застосування даного інструменту дозволяє забезпечити цілеспрямований розвиток торгівельного підприємства та досягти балансу між витратами, доходи і кінцевими результати. При цьому бюджетування потребує достатнього методичного підґрунтя в якості економічного інструменту і технології управління результатами діяльності підприємства.

Аналіз сучасних досліджень і наукових підходів дозволяє стверджувати, що з точки зору деяких економістів бюджет характеризується як план підприємства в грошовому вираженні, який передбачає очікуваний рівень витрат і результатів діяльності підприємства. Таким чином, процес фінансового планування розглядається як поточний аспект бюджетування, а безпосередньо поняття бюджету зводиться на підприємстві до категорії фінансового документу.

Підтверджена науковими підходами класифікація бюджетів торгівельного підприємства здійснює розмежування бюджетів за центрами відповідальності та організаційним рівнем. Враховуючи дану позицію, бюджети суб'єктів господарювання нижчестоящего ієрархічного рівня в цілому визначаються бюджетами підприємств і центрів відповідальності вищого ієрархічного рівня, що забезпечує контроль за виконанням планів.

Відокремлення бюджету, який охоплює загальну діяльність торгівельного підприємства та має назву генерального бюджету, об'єднує плани відповідних підрозділів підприємства у вигляді приватних бюджетів.

Однак, аналітики стверджують про неможливість ототожнення понять «бюджет підрозділу» та «приватний бюджет»: бюджет підрозділу за відповідні умови розглядається як бюджет центру відповідальності торгівельного підприємства. Для уточнення слід підкреслити, що бюджети трудових витрат, матеріальних витрат та інші витрати, які відносяться до прямих, позиціонуються саме, як приватні бюджети.

З точки зору методології, приватні бюджети відображають різні напрями господарської діяльності торгівельного підприємства і відповідають за формування генерального бюджету підприємства, який представляє собою сукупність операційного бюджету, що включає план прибутків і збитків, який, відображаючи відповідні статті доходів і витрат та фінансового бюджету, деталізується через приватні бюджети.

Актуалізація стратегічного управління розвитком торгівельного підприємства передбачає розробку відповідних підходів, які відповідають за забезпечення шляхів досягнення мети діяльності підприємства. При цьому саме основною стадією даного процесу вважається стратегічне планування.

На думку І. Ансоффа, стратегічне планування розглядається як багатоаспектний процес, а саме, як моделювання майбутнього, стосовно до якого повинні бути певні цілі й сформульована концепція довгочасного розвитку; як управлінський процес створення й підтримки стратегічної

відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями й шансами на перспективу, а також, як адаптивний процес, у результаті якого відбуваються регулярні (щорічні) коректування рішень, оформлених у вигляді планів; перегляд системи заходів щодо виконання цих планів на основі безперервного контролю й оцінки змін, які відбуваються у діяльності фірми [1].

З іншого боку, процес проектування щодо ефективного функціонування суб'єкта господарювання із зосередженням на загальних цілях з формуванням конкретних задач, згідно існуючих резервів, та відповідних шляхів реалізації мети діяльності, являє собою стратегічне планування. Також можливо зазначити, що стратегічному плануванню властиві ступінь невизначеності, тимчасова орієнтація процесу планування і певний горизонт планування.

Досягнення стратегічних цілей забезпечується поточним плануванням, а саме стратегічне планування вирішує глобальні питання щодо діяльності торговельного підприємства з урахуванням наступності планів. Процес стратегічного планування, адаптуючись до змін, включає ряд етапів, кожний з яких залежить від змісту стратегічної мети та впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Бенчмаркінг. «Bench» – висота, рівень, «mark» – відмітка, тобто назву терміну «benchmarking» трактують як: «відмітка висоти», «опорна відмітка», «порівняння з еталоном». Деякі вчені визначають бенчмаркінг як безперервний процес співставлення продукції, послуг та практичного досвіду по відношенню до самих сильних конкурентів, або фірм, які визнані в якості торговельних лідерів [2].

На основі аналізу сучасних досліджень та існуючих класифікацій можна виділити декілька видів бенчмаркінгу: внутрішній та зовнішній (глобальний, національний), функціональний та загальний, а також стратегічний бенчмаркінг, бенчмаркінг показників та процесів.

Забезпечення стратегічних пріоритетів та довгострокових конкурентних переваг торговельного підприємства здійснюється за допомогою стратегічного бенчмаркінгу. При цьому діяльність щодо зміни відповідних показників та функціональності для їх співставлення з підприємствами, характеристика яких є позитивною в аналогічних процесах, визначена як бенчмаркінг процесу.

Торговельні підприємства, які не відносяться до сфери діяльності зацікавленого підприємства, але мають певний досвід в сфері реалізації проектів, інформаційних технологій, організації реклами, роботи з персоналом, організації управління і планування, які не залежать від

галузевої приналежності, є об'єктом порівняння за умови проведення загального бенчмаркінгу.

Враховуючи наукові підходи, на нашу думку, бенчмаркінг використовується, перш за все, для оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства з визначенням інноваційних пріоритетів діяльності підприємства, можливостей самовдосконалення та стимулювання безперервності даного процесу на підприємстві. В процесі дослідження індикаторів ефективності підприємства, зважаючи на економічний стан конкурентів, зазначений інструмент управління дозволяє відокремити потенційні можливості торговельного підприємства.

В сучасних умовах господарювання формування науково обгрунтованої концепції управління економікою на базі всебічної діагностики представляє собою пріоритетну умову забезпечення сталого соціально-економічного розвитку торговельного підприємства.

Поняття «діагностика», виходячи від слова «діагноз» (від грецьк. «diagnostikos»), означає визначення, розпізнавання та використовується у первісному вигляді в медицині. В свою чергу, діагноз – це конкретний, фіксований за часом висновок щодо стану досліджуваного об'єкта, в якості якого виступають діяльність окремих підрозділів та підприємства в цілому, а можливість встановити діагноз дозволяє така дослідницька категорія, як діагностика.

Діагностика діяльності підприємства спрямована на встановлення й вивчення ознак, оцінку стану організаційної системи та виявлення проблем ефективного функціонування й розвитку організації, формування шляхів їх вирішення [1].

Саме виявлення та розпізнавання істотних причин кризового стану на торговельному підприємстві є головною задачею діагностики діяльності.

На основі теоретико-методологічних підходів, на думку автора, визначення стану об'єкта або відповідного процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур при виявленні в них слабких місць, представляє собою діагностику результатів діяльності торговельного підприємства.

Здійснення діагностики характеризується систематичністю проведення, а також пізнавальними та дослідницькими принципами.

При цьому відповідні види ресурсів, внутрішнє середовище об'єкта управління результатами діяльності, виробничі функції, організаційна структура, загальні результати діяльності підприємства можуть бути

об'єктом діагностики, в основі управління яким представлені окремі управлінські процедури, які спрямовані на досягнення максимального результату.

Враховуючи наукові підходи та визначення, пред'являються певні вимоги до діагностики як дослідницького процесу, а саме:

- об'єктивність процесу дослідження, який базується на зобов'язанні його учасників виробити процедуру оцінки і скласти програму дослідження об'єкта дослідження. Зазначена процедура повинна враховувати наступні питання: де проводиться дослідження, хто його проводить і які визначення базових параметрів, що, в свою чергу, значно підвищить об'єктивність і точність результатів та призведе до зниження рівня впливу суб'єктивних факторів при визначенні діагнозу;

- проведення дослідження здійснюється лише на основі достовірної первинної інформації, що забезпечить автентичність процесу;

- здійснення дослідницького процесу з використанням математичних методів, моделей відповідає принципу точності діагностики результатів;

- використання відповідної системи в процесі дослідження, що дозволить дати оцінку специфіці конкретного об'єкта управління результатами діяльності торговельного підприємства.

В залежності від ступеня деталізації дослідження стану підприємства, діагностика може проводитися поверхнево або поглиблено. У зв'язку з цим розрізняють:

- експрес - діагностику (термометр) – формальну оцінку фінансового стану підприємства на основі регулярного обчислення відповідних коефіцієнтів і даних балансу (ця методика має наступні цілі: виявити тенденції зміни стану підприємства, провести аналіз фінансового обігу);

- проблемну діагностику – всебічну і глибоку оцінку поточного стану підприємства, виявлення причин його погіршення та очікуваних тенденцій розвитку [1].

У відповідності до ринкових змін фінансовий інструментарій діагностики результатів діяльності торговельного підприємства включає в себе ряд фінансових показників, за рахунок яких проводиться оцінка всіх його основних активів, взаємозв'язків і фінансового стану, а також описується структура та основні цілі системи.

В процесі дослідження результатів проведення першого етапу діагностики торговельного підприємства здійснюється побудова моделі оцінки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в рам-

ках реалізації якої відокремлюються всі фактори та ступінь їх впливу, а також оцінюються ризики від зміни величини їх впливу, враховуючи кількісну оцінку відповідних чинників.

Наступним важливим управлінським інструментом, який забезпечує зворотний зв'язок в управлінні результатами діяльності підприємства, виявляючи можливості та слабкі сторони в управлінні, а також пошук резервів для залучення їх у діяльності торгівельного підприємства, є моніторинг та його система.

Моніторинг результатів діяльності, на думку автора, позиціонується як функціонування системи технічних, наукових, організаційних, інноваційних та інших засобів, які формують постійне та інформаційно-ефективне спостереження за станом результатів діяльності торгівельного підприємства, використовуючи якісну та кількісну оцінку, з урахуванням географічного та господарського сегменту.

Ефективним інструментом системного підходу до формування процесу управління, який застосовується з метою оцінки ефективності та дієвості прийнятих управлінських рішень і подальшого їх коректування виступає контроль, що здійснюється у відповідних формах та видах.

Використання тієї чи іншої форми контролю залежить від правової природи суб'єктів управління та часу проведення контрольних дій.

Виконання попереднього контролю впливає на організацію процесу управління на підприємстві і запобігає можливим порушенням ще до його початку. Оперативний контроль забезпечує виконання планових завдань на основі даних оперативного та бухгалтерського обліку.

Але найбільш ефективним видом контролю вважається ретроспективний, який дозволяє оцінити фінансові операції на предмет повноти і точності відображення отриманих результатів діяльності, законності та доцільності проведених витрат. Розкрити недоліки у діяльності торгівельного підприємства, внести корективи в розроблені плани можливо за допомогою саме наступного (ретроспективного) контролю.

Серед засобів ефективного контролю діяльності торгівельного підприємства відокремлюють систему контролінгу.

Відсутність на торгівельних підприємствах системи контролінгу суттєво знижує ефективність управлінських рішень щодо результатів діяльності підприємства. Контролінг представляє собою структуровану систему, яка містить елементи планування, контролю, аналізу і забезпечує реалізацію поставлених завдань, у тому числі щодо управління результатами діяльності торгівельного підприємства.

У сучасних умовах господарювання торгівельні підприємства для підвищення ефективності своєї роботи за рахунок передачі виконання окремих функцій зовнішнім контрагентам з метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації на основних напрямках діяльності, активно використовують нові інструменти, які мають назву аутсорсинг.

Аутсорсинг – це широке поняття, що об'єднує різні форми взаємовигідного співробітництва: використання послуг спеціалізованих організацій для вирішення внутрішніх проблем компанії; відмова від власного процесу та придбання послуг з реалізації цього процесу в іншій організації; винесення окремих видів діяльності в регіони з більш дешевою робочою силою; підрядні роботи (наприклад, у будівництві); кооперація спеціалізованих виробництв; передача контракту на «сторону» [1].

Використання аналітичного інструментарію в управлінні результатами діяльності підприємства підвищує ефективність управлінського процесу та дає можливість прискорити досягнення стратегічної мети діяльності. Дієвим інструментом за відповідні умови вважається збалансована система показників.

Досягнення та збереження рівноваги між короткостроковими і довгостроковими цілями, кількісними та якісними показниками, внутрішніми і зовнішніми чинниками можливо за допомогою саме збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), яка була розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном з метою візуалізації процесів розвитку підприємства.

З точки зору загального наукового підходу дана система представляє собою сукупність параметрів діяльності суб'єкта господарювання та його структурних підрозділів, які спрямовані на досягнення тактичних та стратегічних цілей економічного та соціального розвитку торгівельного підприємства в умовах ринкових змін.

Представлення стратегії суб'єкта господарювання у вигляді конкретних завдань, заходів та показників діяльності є пріоритетною метою концепції збалансованої системи показників (BSC). Суб'єкт господарювання та його структурні елементи виступають в якості організаційної одиниці, яка найбільш відповідає певним умовам впровадження концепції BSC.

Формування моделі BSC здійснюється на основі наступних принципів:

- причинно-наслідкові зв'язки, через які стратегія підприємства проєктується у вигляді показників діяльності суб'єкта господарювання;
- міцний взаємозв'язок з фінансовими показниками, які використовую-

ються для відображення історичного аспекту господарських операцій з доповненням не фінансових індикаторів з метою повноти оцінки;

- чинники досягнення результатів, які дають можливість простежити шлях отримання відповідного рівня окремих показників діяльності суб'єкта господарювання;

- співвідношення завдань управління зі стратегічною метою діяльності торгівельного підприємства з розробкою відповідних заходів.

Враховуючи теоретичні та методичні підходи, процес реалізації збалансованої системи показників включає наступні етапи:

- формування стратегічних цілей діяльності суб'єкта господарювання на основі ключових питань за відповідними аспектами;

- врахування причинно-наслідкових зв'язків між відповідними стратегічними цілями діяльності торгівельного підприємства з урахуванням сегментної складової;

- визначення критеріальних значень показників, які використовуються для вираження ступеня досягнення стратегічних та тактичних цілей суб'єкта господарювання;

- побудова системи заходів розвитку підприємства, які дозволяють поєднати стратегічні цілі суб'єкта з оперативними завданнями управління діяльністю як підприємства в цілому, так і його структурними підрозділами.

Практичний аспект застосування збалансованої системи показників підтверджує тактичний підхід до управління стратегією торгівельного підприємства та забезпечує перевірку дієвості та актуальності даної стратегії суб'єкта господарювання. Зазначена система відповідає за скоординований розвиток всіх бізнес-процесів торгівельного підприємства, тому як охоплює всі структурні підрозділи суб'єкта господарювання, інформуючи зовнішніх користувачів за відповідні умови та забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічним, тактичним та оперативним управлінням.

В системі управління як підприємством в цілому, так і окремими підрозділами, напрямками діяльності, показники виступають, з одного боку, в якості методологічного інструменту, з іншого – індикатором або індексом.

При цьому показником відносної зміни досягнутого рівня явища в порівнянні з іншим його рівнем, прийнятим за базу порівняння, являється індекс, який постійно використовується в теорії та практиці економіки. В свою чергу індикатор розглядається як доступна виявленню,

спостереженню та виміру характеристика об'єкта, яка дозволяє виявити приховані аспекти його функціонування.

З метою забезпечення реалізації цілей управління результатами діяльності торговельного підприємства здійснюється формування та побудова системи оцінки діяльності підприємства з можливістю вимірювання ступеня відхилення розрахункових показників від заданих критеріїв, що ускладнюється багатогранністю результатів діяльності суб'єктів господарювання.

На нашу думку, процес формування системи відповідних показників повинен враховувати позитивні та негативні сторони оцінки результатів, які виявлені в ході історичної трансформації економічних явищ. В табл. 1 представлені принципи формування системи показників результатів діяльності торговельного підприємства та наведені відповідні їм характеристики, які удосконалюють процес відбору відповідних індикаторів діяльності суб'єктів господарювання.

Узагальнення та систематизація інформаційних потоків здійснюється для підвищення ефективності управління результатами діяльності підприємства. Враховуючи даний аспект, система показників розглядається в якості інструментів, за допомогою яких здійснюється виявлення тенденцій зміни витрат і впливу на результати діяльності суб'єкта господарювання, на основі дослідження керованих і керуючих параметрів.

Економічні параметри, за допомогою керованої зміни яких створюється можливість змінювати хід і напрямок економічних процесів, представляють собою керовані параметри, які характеризуються стабілізаторами, стимуляторами та регуляторами відповідної системи.

В свою чергу, за умови керуючих параметрів здійснюється вплив на стан і зміну керованої підсистеми у вигляді об'єкта управління результатами діяльності. Рівень результативності діяльності підприємства оцінюються на основі поставленої суб'єктом управління мети, враховуючи відповідні сегменти.

На основі дослідження наукових підходів під показниками в економіці розуміють абсолютні та відносні величини, які відображають економічні факти та явища діяльності суб'єкта господарювання.

Саме факти навколишнього середовища, які виражені у відповідних науково-обґрунтованих поняттях і перекладені на мову цифр, лежать в основі відповідних показників.

Формування первинних показників здійснюється на основі процедури збору, реєстрації та систематизації вихідної інформації з проведен-

ням її обробки, за рахунок чого утворюються похідні ендogenous показники в оперативному, бухгалтерському та статистичному обліку.

Таблиця 1

Принципи формування системи показників результатів діяльності торговельного підприємства

№	Принципи побудови системи показників	Характеристика принципів
1	2	3
1	Принцип загальності методики	Показники повинні бути прийнятними для більшості об'єктів, незалежно від галузевої приналежності, розмірів та напрямків діяльності
2	Принцип відповідності	Показники результативності та ефективності повинні відображати відповідні задачі
3	Принцип інформативності	Показники, які використовуються для оцінки результатів діяльності повинні в повному обсязі відображати господарські процеси та явища
4	Принцип розвитку	Рівень відповідних показників повинен транслювати перспективні напрямки розвитку підприємства, які будуть враховані для оцінки стратегічної мети
5	Принцип простоти розрахунку	Процедура розрахунку показників повинна бути доступна для кожного користувача та швидко трансформуватися у відповідності до нових умов застосування
6	Принцип збалансованості інтересів	Показники повинні задовольняти вимогам всіх суб'єктів управління оперативного та тактичного напрямків
7	Принцип взаємозв'язку керуючого та керованого елементів	Показники використовуються для уточнення управлінських рішень та формування відповідних заходів
8	Принцип критеріальних величин	Рівень показників повинен відповідати встановленим параметрам за кожним індикатором з урахуванням галузевих ознак та діючих нормативів
9	Принцип врахування дії економічних законів	Показники повинні визначатися з урахуванням закону економії часу та закону підвищення економічної ефективності діяльності суб'єкта господарювання

При цьому в планових або перспективних показниках виражаються прийняті управлінські рішення за відповідні умови. Нормативні показники представляють собою результат розрахунків щодо раціонального використання різних ресурсів торговельного підприємства, а в свою чергу аналітичні показники формуються в ході збору та попередньої обробки інформації, діагностики, оцінки та аналізу процесів і ситуацій, які суттєво впливають на формування та реалізацію управлінських рішень щодо результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Максимальна достовірність сформованого погляду щодо навколишнього середовища суб'єкта господарювання забезпечується за допомогою багатогранності діючих показників.

Парність первинних показників у відповідності до прямої причинно-наслідкової залежності обумовлюється загальнонауковим принципом подвійності. В результаті господарських операцій, які відображаються в бухгалтерському обліку за допомогою подвійного запису, формуються первинні показники, які відображають стан активів, капіталу та зобов'язань на відповідну дату.

В іншому випадку, подвійність виявляється як результат причинно-наслідкових зв'язків, які відокремлюються з відповідних процесів.

У зв'язку з чим, в економічних розрахунках первинний показник розглядається як момент в ланцюжку причинно-наслідкових, або каузальних операцій капіталу торговельного підприємства. Завдяки цьому пари взаємопов'язаних показників оцінюють стан окремого об'єкту управління, враховуючи місце в ланцюжку та перспективи розвитку відповідних індикаторів діяльності.

Досліджуючи природу показників, слід враховувати, що з одного боку, показник виступає як один з компонентів для розрахунку більш складного показника, як причина і наслідок, як загальне і часткове в залежності від конкретики співвідношення показників, з іншого – як окремий результат співвідношення вихідних показників. При цьому ендогенні показники утворюють суміжні зв'язки з екзогенними показниками, що формує відповідну систему індикаторів діяльності підприємства.

Процес акцентування на питаннях видових характеристик показників здійснюється на основі існуючих наукових підходів, в результаті чого показники діяльності суб'єкта господарювання поділяються на емпірико-індуктивні та логіко-дедуктивні системи.

Показник верхнього рівня, який в певній послідовності розкладається на показники нижчого рівня, що мають з показниками верхнього рівня логічний зв'язок, знаходиться в основі логіко-дедуктивної

системи і вважаються універсальними для застосування в плануванні, управлінні та контролі. В свою чергу, показники емпірико-індуктивної системи відбираються за допомогою математико-статистичних методів з урахуванням особливостей відповідної галузі та напрямків діяльності підприємства.

В рамках проведеного дослідження виділення відповідних груп показників, а саме: структурних, граничних, індексних та абсолютних і відносних, одиничних та загальних, дає можливість надати всебічну оцінку окремим процесам діяльності суб'єкта господарювання з метою використання аналітичної інформації для цілей управління результатами діяльності.

Сучасні умови господарювання виділяють концептуальні умови розширення кількості та якісного складу показників, які характеризують діяльність суб'єкта господарювання та його ефективність та результативність. Серед основних причин виділяють загальноекономічну, яка є наслідком пошуку можливих переваг в конкурентному середовищі, та інституційну, яка характерна для ринкового розширення підприємницької компетенції.

Висновки та пропозиції. Таким чином, система управління результатами діяльності торгівельного підприємства складається з наступних ключових елементів: суб'єктів управління результатами діяльності, функцій управління, за допомогою яких здійснюється керуючий вплив на об'єкти управління, серед яких можна виділити процес формування, розподілу та використання результатів діяльності підприємства, або абсолютні та відносні результативні показники діяльності; принципів управління, а також мети та завдань управління, які деталізують поставлену ціль управління результатами діяльності, що підвищує ефективність процесу управління результатами діяльності.

Досліджений, обґрунтований та систематизований концептуальний базис формування інструментів системного підходу до управління результатами діяльності торгівельного підприємства визначає сутність забезпечуючого інструментарію, інструментів багатопараметричного застосування, інструментів моделювання, інструментів функціональної спрямованості та аналітичних інструментів оперативного, тактичного та стратегічного управління з урахуванням процесу їх формування та сегментування, специфіка яких обумовлюється мультиоб'єктивними особливостями результатів діяльності суб'єктів господарювання, що дозволить адаптувати систему управління результатами діяльності у відповідності зі стратегічною метою господарювання.

Список використаної літератури

1. Побережець О. В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : [моногр.] / О. В. Побережець. – Херсон : Видавництво : Гринь Д. С., 2016. – 500 с.
2. Желіховська М. В. Бенчмаркінг – інструмент удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 4. – Т. 3. – С. 269-272.
3. Масленніков Є. І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства [моногр.] / Є. І. Масленніков. – Одеса : Прес-кур'єр, 2015. – 316 с.
4. Інноваційна економіка : теоретичні та практичні аспекти : [моногр.] / Вип. 1 ; за ред. д.е.н., доц. Є. І. Масленнікова. – Херсон : Гринь Д. С., 2016. – 854 с.

Стаття надійшла 03.04.2017 р.

О. В. Побережець,

доктор економічних наук,

доцент кафедри економіки и управління

Одеського національного університета імені І. І. Мечникова

Французский бульвар, 24/26, 65058, г. Одесса, Украина

e-mail: olga-poberezhec@ukr.net

ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассматриваются вопросы, касающиеся инструментальной поддержки системы управления результатами деятельности торговых предприятий. Исследованы технологии управления результатами деятельности торговых предприятий с учетом способов реализации управленческих процедур. Предложено инструментальное обеспечение системы управления результатами деятельности торгового предприятия с учетом современных подходов к особенностям процесса управления результатами субъекта хозяйствования. Определены принципы формирования системы показателей результатов деятельности торгового предприятия и приведены соответствующие им характеристики, которые совершенствуют процесс отбора соответствующих индикаторов деятельности субъектов хозяйствования.

Ключевые слова: результаты деятельности, торговые предприятия, система управления, финансовые результаты, экономические результаты, экологические результаты, социальные результаты, совокупный доход.

O. V. Poberezhets,

Doctor of Economic Science,

Associate Professor of the Department of Economics and Management

Odessa I. I. Mechnikov National University,

24/26, Frantsuzskiy blrd., Odessa, 65058, Ukraine

e-mail: olga-poberezhec@ukr.net

INSTRUMENTAL SUPPORT OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISES ACTIVITIES RESULTS

Summary

The article deals with questions concerning the instrumental support of the system of management of the results of trade enterprises activity. The technologies of management of the results of activity of trading enterprises with the account of methods of realization of administrative procedures are investigated. The proposed instrumental management of the system of management of the results of the business of a trading company, taking into account modern approaches to the peculiarities of the management process of the results of the entity. The principles of forming a system of indicators of the results of activity of a trade enterprise are formed and their corresponding characteristics are presented, which improves the process of selection of appropriate indicators of activity of business entities.

The system of management of the results of a business enterprise consists of the following key elements: the subjects of management of the results of activities, management functions, through which the managerial influence on the objects of management is carried out, among which one can distinguish the process of formation, distribution and use of the results of the enterprise activity, or absolute and relative performance indicators; management principles, as well as management goals and objectives that detail the goal of managing performance, which increases the effectiveness of the performance management process.

Explored, substantiated and systematized conceptual basis for the formation of tools of the system approach to managing the results of a trading enterprise determines the essence of providing tools, tools of multi-parameter application, modeling tools, functional orientation tools and analytical tools of operational, tactical and strategic management taking into account the process of their formation and segmentation, specifics which is determined by the multi-objective obligations the entity that will adapt performance management activities in accordance with the strategic goal of management.

Keywords: activity results, trading companies, management system, financial results, economic results, environmental results, social results, total income.

References

1. Poberezhets, O. V. (2016). Teoretyko-metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennia systemy upravlinnia rezultatamy diialnosti promyslovoho pidpryemstva : monohrafiia [Theoretical, methodological and practical basis of research administrative system of results of activity of industrial enterprise]. Kher-son : Hryn, D. S. [in Ukrainian].
2. Zhelijhova, M. V. (2010). Benchmarkinh – instrument udoskonalennia strate-hichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva [Benchmarking as a tool of enterprise's strategic management competitiveness improvement]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – Bul-letin of Khmelnytslyi national university. Economic sciences, 3 (4), pp. 269-272. [in Ukrainian].
3. Maslennikov, Ye. I. (2015). Metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennia systemy upravlinnia finansovoii stiikistiu promyslovoho pidpryemstva [Meth-odological and practical bases of research of enterprise's business solvency man-agement system]. Odesa : Pres-kurier. [in Ukrainian]. [in Ukrainian].
4. Maslennikov, Ye. I. (2016). Innovatsiina ekonomika : teoretychni ta praktych-ni aspekty [Innovation economy : theoretical and practical bases]. Kherson : Hryn D. S. [in Ukrainian].