

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

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядаються питання, щодо формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. Досліджено структура управління результатами діяльності торговельного підприємства з використанням сегментної складової. Сформовано механізм управління результатами діяльності торговельного підприємства. Визначені основні задачі системи управління результатами діяльності торговельного підприємства. В залежності від структури результатів діяльності торговельного підприємства запропоновано систему цільових показників, за допомогою яких можливо максимізувати ефективність системи управління результатами діяльності торговельного підприємства в рамках відповідного механізму управління.

Ключові слова: механізм, результати діяльності, торговельне підприємство, система управління, фінансові результати, економічні результати, екологічні результати, соціальні результати, сукупний дохід.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Постійні трансформаційні процеси, у яких перебуває національний макроекономічний простір України, вимагає пошуку та формування сучасної концептуальної підтримки системи управління результатами діяльності суб'єкта господарювання. Зміна векторів стратегічного розвитку національної економіки визначила, відповідно, сучасні орієнтири в діяльності торговельних підприємств, які зумовлюють необхідність розвитку теорії та методології управління результатами господарювання з використанням сучасного механізму управління. Удосконалення системи управління, у тому числі управління результатами діяльності торговельного підприємства, потребує процедури наповнення її відповідним механізмом, який значно підвищить ефективність управління у мінливому ринковому середовищі та забезпечить досягнення стратегічної мети торговельного підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемами інструментальної підтримки системи управління результатами діяльності торговельних підприємств займалися такі українські науковці Ю. М. Сафонов, Ю. М. Мельнік, Є. І. Масленников, І. А. Маркіна, Ю. Г. Козак та інші.

Постановка завдання. Сформувати механізм управління результатами діяльності торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах господарювання, з точки зору економічної науки, механізм представляє собою послідовність етапів розробки основних цілей управління і комплекс способів для їх досягнення, включаючи окремі процедури та інструменти.

Проблемам визначення поняття «механізм управління» присвячені дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених, які розглядають дану категорію з різних позицій. А саме, як засіб господарювання суб'єкта, як систему інструментів, які застосовуються для управління процесами, у тому числі виробництвом, та як систему управління на макрорівні.

Таким чином, відрізняється і термінологічний апарат: «економічний механізм», «господарський механізм», «організаційно-економічний механізм», «механізм управління», «господарський механізм управління».

Економічний механізм, на думку Г. Я. Ільницької – це основна частина господарського механізму підприємства, що включає економічні методи, способи, форми та інструменти впливу на економічні відносини і процеси. Досліджуючи проблематику механізму розвитку функціонування економічних систем перехідного періоду А. Чухно, застосовує категорію «господарський механізм», розглядаючи його, як механізм дії та використання економічних законів, багатоскладову систему, що виступає, як функціональна частина виробничих відносин, виражає взаємодію останніх із продуктивними силами і надбудовою [1].

Економічний механізм забезпечує формування і визначення сприятливих економічних, організаційних, правових та інших умов розвитку економічного потенціалу й підвищення ефективності його використання, а також надання державної цінової, фінансової та інших видів допомоги національним товаровиробникам [2].

Отже, базуючись на існуючих тлумаченнях авторів щодо досліджуваної категорії, на нашу думку, «механізм управління результатами діяльності підприємства» представляє собою багаторівневу систему взаємопов'язаних складових: організаційної системи, системи забезпечення та системи реалізації, які наповнюються відповідними елемента-

ми (принципами, методами, інструментами), забезпечують досягнення поставленої мети управління результатами діяльності на окремому торговельному підприємстві з урахуванням факторів впливу.

Сучасні наукові розробки у сфері управління фінансовими результатами характеризуються широким спектром досліджень вітчизняних та закордонних вчених, експертів, практиків. Однак, системне обґрунтування основних елементів механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства, удосконалення управління процесами використання результатів за окремими напрямками є дискусійним питанням та потребує відповідних теоретико-методологічних розробок з урахуванням відповідних чинників та сегментних складових.

Забезпечення ефективного управління результатами діяльності торговельних підприємств є важливим стратегічним завданням для кожного суб'єкта господарювання, які повинні чітко усвідомлювати необхідність застосування комплексного та системного підходів до реалізації даного завдання, що дозволить забезпечити його оптимальне вирішення, враховуючи всі фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Дієвість механізму управління результатами діяльності підприємства базується на побудові ефективної структури управління. При цьому формування відповідної структури управління результатами діяльності торговельного підприємства здійснюється за рахунок правильної розстановки акцентів на окремих етапах процесу управління з урахуванням використання сегментної складової. Структура управління результатами діяльності торговельного підприємства з використанням сегментної складової представлена на рис. 1.

Деякі автори виділяють три підсистеми управління результатами діяльності підприємства – формування, розподіл та використання результатів. На нашу думку, управління результатами діяльності підприємства пов'язано, перш за все, з процесами планування, формування, розподілу та використання результатів за всіма видами діяльності торговельного підприємства з урахуванням сегментної складової.

Управління процесом планування результатів діяльності підприємства, в тому числі економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів, базується на розробці та визначенні основних напрямків діяльності підприємства для досягнення необхідного рівня результативності. Визначення планових показників основане на даних оцінки та аналізу факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Планування фінансових результатів передбачає розробку планів щодо обсягів операційної, фінансової та інвестиційної діяльності торговельного підприємства.



Рис. 1. Структура управління результатами діяльності торговельного підприємства

При цьому доцільно використовувати метод бюджетування, який забезпечує процес складання та реалізацію фінансового плану діяльності торговельного підприємства з урахуванням особливостей використання ресурсів та потреб підприємства. Сутність бюджетування більш детально розглядалась в попередньому розділі.

Процес планування соціальних та екологічних результативних показників діяльності торговельного підприємства повинен враховувати якісні та кількісні показники результатів соціальної діяльності підприємства: умови праці робітників; житлові і культурно-побутові умови працівників; рівень середньої заробітної плати; показники рівня здоров'я працівників підприємства.

Головною метою планування соціальних результатів є спонукання людини до праці з повною самовіддачею, а також створення умов для такої праці на окремому підприємстві, посилення матеріальної зацікавленості кожного працівника в підвищенні показників діяльності торговельного підприємства за умови використання відповідних соціальних технологій.

В процесі планування результативних показників обов'язковим є урахування відповідних факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Крім того, необхідно систематизувати окремі фактори в залежності від рівня впливу та умов дії для торговельного підприємства.

Управління формуванням результатів діяльності, у тому числі фінансових, соціальних, економічних та екологічних, базується на визначенні складових, які є основою для розрахунку зазначених результатів.

Важливим елементом процесу управління формуванням результатів діяльності є розрахунок результативних показників на основі визначення доходів і витрат.

Звичайно, фінансовий результат діяльності торговельного підприємства формується за видами діяльності, тобто прибуток підприємства – це сума прибутку від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності торговельного підприємства. При цьому необхідним є побудова відповідної системи управління формуванням позитивного фінансового результату, яка базується на впливі на нього через фактори, які визначають відповідні фінансові результати підприємства.

Етап управління фінансовими результатами підприємства є ключовим процесом, ефективність якого впливає на успішність функціонування загальної системи управління підприємством, а також на темпи економічного та соціального розвитку торговельних підприємств.

Процедура визначення інтегрованої вартісної оцінки сукупних результатів діяльності торговельного підприємства базується на визначенні окремих результативних показників за всіма напрямками діяльності торговельного підприємства.

Лише за умови вартісної оцінки результатів діяльності суб'єкта господарювання, а саме, соціальних та екологічних, є можливість їх урахування при визначенні показників ефективності діяльності підприємства. В залежності від періоду діяльності, від зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, соціальні й екологічні результати діяльності підприємства можуть бути як позитивними, так і негатив-

ними за окремими ознаками (забруднення навколишнього середовища, соціальний ефект впливу рівня автоматизації та комп'ютеризації виробничого процесу та інші).

Головною метою управління процесом формування результатів діяльності є складання умов, за яких можливо суттєво впливати на оптимізацію витрат та максимальне підвищення сукупного доходу підприємства від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Саме в отриманні високого рівня як фінансового, так й інших результатів діяльності зацікавлені всі суб'єкти господарювання, тому що використання отриманих результатів вирішує проблеми розширення напрямків діяльності підприємства, реалізацію інвестиційно-інноваційних та соціальних проектів. Крім того, ефективна, стабільна і прибуткова діяльність торговельного підприємства може бути забезпечена застосуванням наукових методів планування, оцінки й аналізу прибутку та визначення ефективних напрямів його використання.

Процес формування результатів діяльності може змінюватись залежно від загальних цілей розвитку підприємства. Метою формування результатів діяльності є високі темпи зростання відповідних показників за умови спрямованості підприємства на збільшення обсягів реалізації, завоювання частки ринку, максимізацію прибутку, отримання соціального та екологічного ефекту. Однак, більшість торговельних підприємств у сучасних умовах господарювання підтримує свою діяльність у стабільному стані, задовольняючись мінімальним рівнем рентабельності та забезпечуючи поточну платоспроможність підприємства.

Таким чином, використання раціональної системи управління доходами, витратами, податковими платежами та ризиками дозволяє значно підвищити рівень ефективності функціонування процесу формування результатів діяльності торговельного підприємства. Процес управління розподілом результатів діяльності торговельного підприємства розпочинається з визначення основної мети та напрямків розподілу фінансових, соціальних та екологічних результатів діяльності підприємства.

Саме процес формування фінансових результатів підприємства, а також характер їх розподілу визначають функціональність та ефективність політики управління прибутком торговельного підприємства. Важливим аспектом є чітке визначення напрямків його майбутнього використання в різних формах зворотного зв'язку з урахуванням стратегічної мети розвитку торговельного підприємства, що, в свою чергу, формує

суттєві напрямки діяльності підприємства і характер розподілу прибутку. Визначення основних напрямків розподілу результатів діяльності підприємства здійснюється з урахуванням:

- загальних потреб у сукупному доході за напрямками його використання та формування цільової структури розподілу сукупного доходу;
- пріоритетності у використанні прибутку за окремими напрямками діяльності підприємства;
- розрахунку оптимального розміру резервного капіталу підприємства та забезпечення його поповнення.

Процедури розподілу результатів діяльності підприємства безпосередньо реалізують основну мету політики управління ними – підвищення рівня прибутковості та отримання відповідного соціального ефекту. При цьому розраховуються пропорції між поточними виплатами доходу на капітал і зростанням сукупного доходу у майбутньому періоді.

Саме забезпечення ефективного управління результатами діяльності підприємства визначає окремі вимоги щодо здійснення даного процесу:

- системність та комплексність при прийнятті управлінських рішень, які напряму або опосередковано впливають на кінцеві результати управління. Іноді такий вплив може мати негативний характер, тому управління результатами діяльності підприємства повинне розглядатись з точки зору комплексної системи дій, яка забезпечить розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких робить свій внесок у результативність формування і використання результатів діяльності торговельного підприємства;
- суцільна інтегрованість із загальною системою управління торговельним підприємством: кожне управлінське рішення впливає на результативність діяльності як окремих напрямків діяльності підприємства, так і в цілому по підприємству. При цьому важливим аспектом є наявність органічної інтегрованості системи управління результатами діяльності підприємства із загальною існуючою системою управління;
- значна динаміка процесу управління, яка базується на управлінських рішеннях з урахуванням зміни факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, включаючи окремі умови функціонування торговельного підприємства;
- різноманітність підходів щодо розробки відповідних управлінських рішень з формування, розподілу та використання результатів діяльності підприємства, враховуючи альтернативні проекти управлінських

рішень та процедуру вибору найбільш ефективного, з урахуванням ґрунтовної системи критеріїв, які визначають політику управління результатами діяльності підприємства.

Процес управління використанням результатів діяльності підприємства представляє собою, з одного боку, підсумковий етап управління результатами діяльності, з іншого – основу етапу управління плануванням результатів, тому як містить можливий потенціал для реалізації управлінських рішень щодо стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

Важливим кроком даного процесу є використання сукупного доходу у відповідності зі стратегією підприємства, який можливо здійснювати у декілька етапів, враховуючи результати ретроспективної оцінки використання результатів діяльності, у тому числі фінансових та економічних, на основі відповідного обліково-аналітичного забезпечення; аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ефективність використання результатів діяльності підприємства; формування системи управлінських рішень із забезпечення повного та ефективного використання сукупного доходу; контроль та коригування деяких управлінських рішень щодо використання сукупного доходу з урахуванням ефективної складової відповідної діяльності торговельного підприємства.

Для формування оптимальної системи управління результатами діяльності торговельного підприємства необхідним є формування відповідної організаційно-управлінської структури, яка дозволить ефективно та комплексно реалізувати відповідні завдання та методи управління результатами в процесі функціонування даної структури для успішного досягнення стратегічної мети підприємства за умови застосування обліково-аналітичного інструментарію.

При цьому необхідність побудови відповідного механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства, який повинен інтегруватись в загальну систему управління торговельним підприємством, стає все більш актуальною.

На рис. 2 представлено механізм управління результатами діяльності торговельного підприємства, який включає окремі системи. Кожна система на своєму етапі виконує поставлені цілі, що поступово наближає до виконання основної мети управління результатами діяльності підприємства – підвищення якісних та кількісних показників результативності та максимально ефективного використання отриманих результатів за всіма напрямками діяльності підприємства.

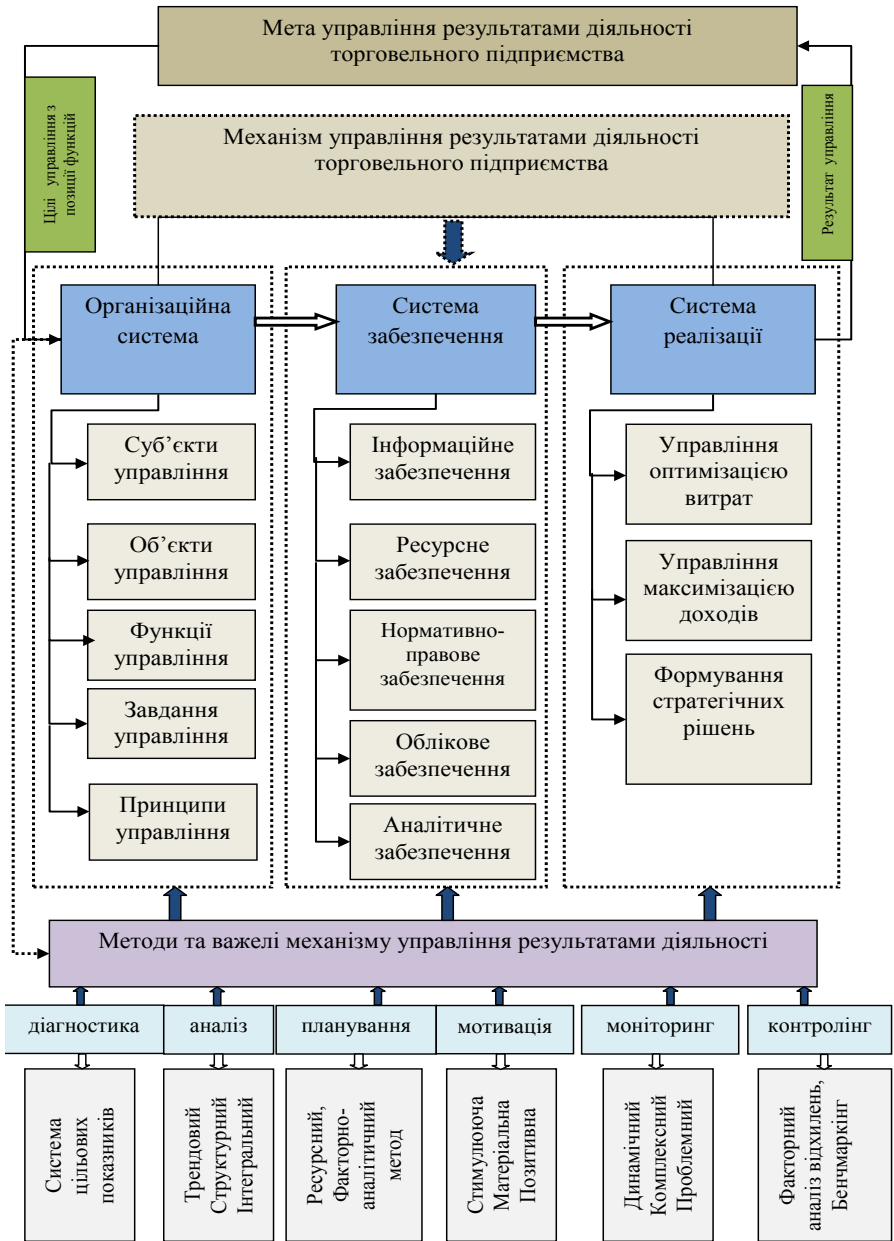


Рис. 2. Механізм управління результатами діяльності торговельного підприємства

Головною метою процесу управління результатами діяльності торговельного підприємства є отримання максимальних результатів за умови ефективного використання потенціалу торговельного підприємства: виробничого, фінансового, трудового, матеріального, науково-технічного та інфраструктурного з урахуванням факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Реалізація зазначеної мети можлива за умови дії системи функціонування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства, яка включає наступні підсистеми: організаційну систему, систему забезпечення та систему реалізації.

Для обґрунтування ефективності та дієвості механізму управління результатами діяльності підприємства необхідно дослідити функціонування кожної підсистеми окремо та у взаємозв'язку.

Отже, організаційна система механізму управління базується на визначені суб'єктів та об'єктів управління з виділенням відповідних функцій та принципів: загальних та специфічних.

Враховуючи специфіку діяльності, суб'єктами управління результатами на торговельному підприємстві на стратегічному рівні управління є власники підприємств та управлінці вищої ланки, а на тактичному та оперативному рівні – це функціональні директори та керівники центрів відповідальності за окремими питаннями. Крім того, в якості суб'єктів управління можуть виступати посадові особи фінансової служби або інші працівники, у компетенцію яких входять управлінські функції та організація грошового обороту підприємства та які перебувають на різних ієрархічних рівнях управління: головний бухгалтер, фінансовий директор, адміністративний директор, керівник фінансово-збутової служби підприємства та інші.

Суб'єктами управління в зазначеному контексті виступають керівники відповідних підрозділів підприємства та працівники, які забезпечують процес управління під час дії даного механізму. Важливим аспектом є залучення найбільш кваліфікованих та професійних фахівців до складу суб'єктів управління результатами діяльності підприємства, що забезпечить ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень щодо планування, формування та використання результатів діяльності. Правильна координація даних працівників за допомогою мотивації та стимулювання діяльності допоможе значно покращити ефективність їх роботи та вплине на кінцевий результат.

Звертаючи увагу на об'єкти фінансового управління, важливо підтвердити постійну взаємодію та їх взаємообумовленість із суб'єктами

управління, що формує відповідні задачі та варіанти управлінських рішень, забезпечуючи раціональну мобілізацію та ефективне використання всіх наявних ресурсів підприємства.

В свою чергу, об'єктами управління результатами діяльності є економічні, фінансові, соціальні та екологічні показники, які є як об'єктами впливу суб'єктів управління під час реалізації відповідних управлінських рішень, так і окремими результативними показниками, за допомогою яких можливо говорити щодо ефективності як напрямків діяльності торговельного підприємства, так і його діяльності в цілому.

Індикаторами об'єктів управління є абсолютні та відносні показники: сукупний дохід торговельного підприємства, вартість майна, податкове навантаження, валовий та чистий прибуток, обсяг виготовленої та реалізованої продукції, показники екологічної ефективності діяльності підприємства та інші.

Враховуючи сформульовані цілі та завдання, об'єктом управління можуть бути фінансові та обсягові результати діяльності підприємства у взаємозв'язку та з урахуванням відповідних чинників та процесів, які створюють передумови для їх формування, а також факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Саме процес ефективного фінансового управління результатами діяльності підприємства слід розглядати як сукупність операцій, які реалізуються у певній послідовності, з яких складається вплив суб'єктів управління результатами діяльності на відповідний об'єкт, який забезпечує правильність управлінських рішень.

Основні завдання управління результатами діяльності підприємства:

1. Ефективне функціонування системи управління результатами діяльності підприємства та взаємопов'язаність із загальною системою управління торговельним підприємством.
2. Створення умов для забезпечення максимального розміру результативних показників діяльності підприємства за всіма напрямками діяльності;
3. Формування комплексності та якості процесу формування та використання результатів діяльності підприємства у відповідності до стратегічних цілей;
4. Досягнення достатнього рівня економічної, соціальної та екологічної безпеки торговельного підприємства за умови урахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
5. Забезпечення ефективної системи мотивації персоналу, орієнтованої на досягнення запланованих економічних, фінансових,

соціальних та екологічних результатів діяльності підприємства з урахуванням постійного впливу несприятливих внутрішніх та зовнішніх чинників;

6. Виявлення резервів підвищення позитивних результатів діяльності за рахунок оптимізації відповідних витрат.

Реалізація поставлених завдань для досягнення мети процесу управління результатами діяльності підприємства здійснюється за допомогою системи принципів, які поділяються на дві групи: загальні та специфічні. У своїй сукупності визначені принципи створюють струнку систему правил, яка забезпечує високу ефективність механізму управління.

Враховуючи існуючі підходи, на нашу думку, до системи управління результатами діяльності торговельного підприємства доцільно віднести загальні (універсальні) принципи управління, а саме: принцип цілеспрямованості, плановості, компетентності, дисципліни, контролю, стимулювання, наукової обґрунтованості управління, принцип справедливості, принцип ієрархічності управлінських рішень; принцип економічності та ефективності процесу управління; принцип послідовності, системності, динамічності; принцип гнучкості організаційних структур та адаптивності системи, варіативності підходів до розробки управлінських рішень; принцип своєчасності прийняття управлінських рішень.

Враховуючи специфіку управління результатами діяльності підприємства, до специфічних принципів управління належать: принцип орієнтованості на довгостроковий ефект від використання результатів; прагнення до удосконалення; принцип оптимального об'єднання інтересів підприємства та економічних, соціальних інтересів розвитку регіону; принцип функціональної дефініції; принцип динамізму та стратегічної орієнтованості; принцип безумовної відповідальності; принцип соціальної та екологічної спрямованості управління результатами діяльності.

Реалізація зазначених принципів здійснюється через відповідні функції управління результатами діяльності, а саме: планування, організація, регулювання, координування, контролювання. Кожна із представлених функцій управління реалізується у здійсненні будь-якого управлінського процесу та наближає до досягнення стратегічної мети торговельного підприємства. Під час практичної діяльності функції управління тісно пов'язані одна з одною, що безпосередньо забезпечує ефективне функціонування як системи управління результатами, так і

підприємства в цілому, з урахуванням факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стабільне функціонування механізму управління результатами діяльності неможливе без діючої системи забезпечення, яка включає основні види потенціалу підприємства у відповідному взаємозв'язку. Важливою складовою забезпечення механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства є ресурсне забезпечення, яке виконує відповідну роль поряд з інформаційним, нормативно-правовим та обліково-аналітичним забезпеченням процесу управління суб'єкта господарювання.

Дана система забезпечує оптимальність функціонування всіх систем механізму управління результатами діяльності, враховуючи загальну стратегію підприємства. Основним елементом ресурсного забезпечення є трудові ресурси, тобто суб'єкти управління, які визначають резерви підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечують дію механізму управління результатами. В рамках зазначеної мети процесу управління результатами діяльності підприємства фінансовий, матеріальний, технологічний та інноваційний потенціал виконує роль фактору внутрішнього резерву для виконання поставлених завдань.

Інформаційне та нормативно-правове забезпечення системи функціонування механізму управління результатами діяльності підприємства представляє собою сукупність документів, які створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління результатами.

На нашу думку, дієвість відповідних систем механізму управління результатами діяльності підприємства потребує відповідного інформаційного забезпечення, тому формування інформаційної бази визначено вихідною підсистемою процесу управління результатами торговельного підприємства.

Саме зміст системи інформаційного забезпечення управління результатами діяльності обумовлюється видами діяльності підприємства, організаційно-правовою формою, а також відповідними зовнішніми чинниками. При ухваленні стратегічних рішень в управлінні результатами діяльності торговельного підприємства формування офіційних даних є основою для проведення аналізу і прогнозування зовнішнього середовища функціонування підприємства, що здійснюється за допомогою відповідних макроекономічних показників розвитку країни та показників галузевого розвитку підприємств. Своєчасно отримана суб'єктами управління інформація про стан показників, які характе-

ризують відповідні результати діяльності торговельного підприємства суттєво підвищує ефективність управлінських рішень. Важливим аспектом інформаційного забезпечення є формування та передача необхідних даних для можливості прийняття правильних управлінських рішень професійним управлінським персоналом торговельного підприємства, з урахуванням принципів своєчасності, точності, повноти та достовірності.

Нормативно-правове забезпечення механізму управління результатами базується на спеціальних законних та підзаконних актах, які регулюють податкові, інвестиційні, інноваційні, соціальні та екологічні питання, пов'язані з основними аспектами управління результатами діяльності підприємства. Дотримання суб'єктами управління норм чинного законодавства забезпечить досконалість та правильність при прийнятті управлінських рішень щодо процесу планування, формування та реалізації результатів діяльності суб'єктів господарювання.

Для управління прибутком підприємства необхідна релевантна інформація щодо процесів його формування та розподілу. Така інформація формується за допомогою системи обліково-аналітичного забезпечення, що надає управлінському персоналу інформацію у вигляді форм фінансової, податкової, управлінської та статистичної звітності, аналітичних даних, необхідних для здійснення оперативного аналізу процесу формування та використання прибутку підприємства, виходячи із підпорядкованості загальним цілям системи управління.

Обліково-аналітичне забезпечення представляє собою інтегровану систему обліку та аналізу, що систематизує інформацію для обґрунтування бізнес-стратегії, координації напрямів перспективного розвитку підприємства, системної оцінки ефективності реалізації оперативно-тактичних та стратегічних управлінських рішень [3].

Детального дослідження потребує облікове та аналітичне забезпечення механізму управління результатами діяльності, яке ґрунтується на даних бухгалтерського та статистичного обліку.

Швидкість та якість отримання облікової інформації залежить від правильності організації бухгалтерського обліку на підприємстві. Процес обробки первинної інформації про господарські процеси, ведення облікових реєстрів та формування фінансової звітності потребує від виконавців знань, навичок та чіткості дій.

Достовірна облікова інформація є основою для проведення оцінки та аналізу стану фінансово-господарської діяльності підприємства, у тому числі щодо результатів діяльності. При цьому отримана

аналітична інформація включає в себе результати здійснення процедур математичної і логічної обробки прогнозної, облікової і нормативної інформації по заданих алгоритмах розрахунку з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Функціонування механізму управління результатами діяльності підприємства неможливе без застосування відповідних методів та важелів.

Для ефективності взаємодії всіх визначених систем механізму обов'язковим вважається проведення діагностики на відповідних етапах управління. Застосування управлінської діагностики проводиться в основному за допомогою методичного підходу, (пропозиція експертних послуг), який базується на формулюванні чітких завдань для консультанта для отримання необхідної інформації щодо стану процесу управління результатами діяльності підприємства.

Оцінити роботу суб'єктів управління можливо за допомогою якісних та кількісних показників з урахуванням відповідних систем механізму управління результатами діяльності підприємства.

До якісних показників ефективності суб'єктів управління відносяться: науково-технічний та інноваційний рівень суб'єктів управління (можливість використання наукових методів з урахуванням інноваційної складової, а також обчислювальної техніки); рівень культури управління та культури праці робітників апарату управління (відповідний стиль керівництва, наявність конфліктних ситуацій, використання робочого часу); обґрунтованість управлінських рішень, які приймаються суб'єктами управління; повнота і достовірність інформації, якою володіють суб'єкти управління результатами діяльності підприємства.

Для цілей управлінської діагностики якісна характеристика повинна бути доповнена відповідними кількісними показниками для отримання всебічної інформації щодо стану процесу управління результатами діяльності підприємства.

В залежності від структури результатів діяльності торговельного підприємства пропонуємо використовувати наступну систему цільових показників, за допомогою яких можливо максимізувати ефективність системи управління результатами діяльності торговельного підприємства в рамках відповідного механізму управління (табл. 1).

Завершальним етапом побудови системи функціонування механізму управління результатами діяльності виступає система реалізації, яка містить процес управління оптимізацією витрат та максимізацією

доходів торговельного підприємства. При цьому обов'язковим є формування та реалізація ефективних стратегічних рішень щодо результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Таблиця 1

Система цільових показників для забезпечення ефективності управління результатами діяльності торговельного підприємства

№	Відповідний результат діяльності підприємства	Цільові показники
1	Економічні результати	Обсяг реалізованих товарів;
		Вартість майнового комплексу підприємства;
		Рентабельність продаж;
		Коефіцієнт реінвестування;
		Інші
2	Фінансові результати	Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток);
		Сукупний дохід;
		Коефіцієнт ефективності розподілу прибутку;
		Коефіцієнт комерційної рентабельності;
		Інші
3	Соціальні результати	Розмір заробітної плати персоналу;
		Умови праці та стан охорони праці;
		Розмір відрахувань на соціальні заходи;
		Інші
		Інші
4	Екологічні результати	Сума екологічного податку;
		Інші

Ефективність реалізації механізму управління результатами діяльності підприємстві на пряму залежить від рівня якості організаційної системи та системи забезпечення.

Усі дослідженні складові системи механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства взаємодіють між собою за допомогою відповідних методів та важелів, які забезпечують процес управління необхідним інструментарієм та наближають до досягнення стратегічної мети діяльності підприємства.

Дієвість механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства залежить від оптимальної наповненості взаємозалежних підсистем відповідними елементами, які функціонують за допомогою інструментів та методів, та забезпечують ефективність всієї системи управління економічними, фінансовими, соціальними та екологічними результатами діяльності підприємства. Крім того, функціонування ефективного механізму управління результатами діяльності забезпе-

чить підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, належний стан економічної безпеки та розвиток з орієнтацією всієї системи управління на довгострокову перспективу.

Висновки та пропозиції. Таким чином, забезпечення ефективного управління результатами діяльності торговельних підприємств є важливим стратегічним завданням для кожного суб'єкта господарювання, які повинні чітко усвідомлювати необхідність застосування комплексного та системного підходів до реалізації даного завдання, що дозволяє забезпечити його оптимальне вирішення, враховуючи всі фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначені аспекти спонукали розробити механізм управління результатами діяльності торговельного підприємства. Запропонований механізм включає окремі складові (системи). Кожна система на своєму етапі виконує поставлені цілі, які поступово наближають до виконання основної мети управління результатами діяльності підприємства – підвищення якісних та кількісних показників результативності та максимально ефективного використання отриманих результатів за всіма напрямками діяльності підприємства. У розробленому механізмі передбачене семантичне моделювання елементів управління результатами діяльності підприємства, що забезпечить визначення суттєвого впливу відповідних складових на показники результатів діяльності торговельного підприємства.

Список використаної літератури

1. Побережець О. В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності торговельного підприємства : [моногр.] / О. В. Побережець. – Херсон : Видавництво : Гринь Д.С., 2016. – 500 с.
2. Масленніков Є. І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю торговельного підприємства [моногр.] / Є. І. Масленніков. – Одеса : Прес-кур'єр, 2015. – 316 с.
3. Інноваційна економіка : теоретичні та практичні аспекти : [моногр.] / Вип. 1 ; за ред. д.е.н., доц. Є. І. Масленнікова. – Херсон : Гринь Д. С., 2016. – Вип. 1. – 854 с.

Стаття надійшла 28.08.2017 р.

О. В. Побережець,

доктор экономических наук,

доцент кафедры экономики и управления

Одесского национального университета имени И. И. Мечникова

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

e-mail: olga-poberezhec@ukr.net

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматриваются вопросы, касающиеся формирования механизма управления результатами деятельности предприятия. Исследована структура управления результатами деятельности торгового предприятия с использованием сегментной составляющей. Сформирован механизм управления результатами деятельности предприятия. Определены основные задачи системы управления результатами деятельности предприятия. В зависимости от структуры результатов деятельности торгового предприятия предложена система целевых показателей, с помощью которых можно максимизировать эффективность системы управления результатами деятельности торгового предприятия в рамках соответствующего механизма управления.

Ключевые слова: механизм, результаты деятельности, торговое предприятие, 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

FORMING THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF RESULTS OF TRADE ENTERPRISE'S ACTIVITY

Summary

The article deals with the question of the formation of a mechanism for managing the results of a trading company. The structure of management of the results of activity of a trading enterprise using a segment component was investigated. A mechanism for managing the results of a trading company activity is formed. The basic tasks of the management system of the results of the activity of a trading enterprise are determined. Depending on the structure of the results of the activity of the trading company, a system of target indicators is proposed, with which it is possible to maximize the effectiveness of the management system of the results of the activity of the trading enterprise within the framework of the corresponding management mechanism.

Ensuring effective management of the outcomes of trading enterprises is an important strategic task for each economic entity that must clearly understand the need for integrated and systematic approaches to the implementation of this task, which ensures its optimal solution, taking into account all factors of the external and internal environment. The identified aspects have prompted the development of a mechanism for manag-

ing the results of a trading company. The proposed mechanism includes separate components (systems). Each system at its own stage fulfills the set goals, which gradually bring to the main goal of managing the results of the enterprise - improving the qualitative and quantitative performance indicators and maximizing the effective use of the results in all areas of the enterprise. The developed mechanism foresees semantic modeling of the elements of management of the results of the enterprise, which will ensure the determination of the significant impact of the relevant components on the performance indicators of the trading company.

Keywords: mechanism, activity results, trading company, management system, financial results, economic results, ecological results, social results, cumulative 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]. Kherson : Hryn, D. S. [in Ukrainian].
2. Maslennikov, Ye. I. (2015). Metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennia systemy upravlinnia finansovoïu stiikistiu promyslovoho pidpryemstva [Methodological and practical bases of research of enterprise's business solvency management system]. Odesa : Pres-kurier. [in Ukrainian]. [in Ukrainian].
3. Maslennikov, Ye. I. (2016). Innovatsiina ekonomika : teoretychni ta praktychni aspekty [Innovation economy : theoretical and practical bases]. Kherson : Hryn D. S. [in Ukrainian].