

**Источники и литература:**

1. Глушков В. М. Энциклопедия кибернетики : в 2-х т. / В. М. Глушков. – К. : Гл. ред. Укр. советской энциклопедии, 1974. – 326 с.
2. Гонтарева И. И. Математика и кибернетика в экономике : словарь-справочник / И. И. Гонтарева, М. Б. Немчинова, А. А. Попова. – М. : Экономика, 1975. – 700 с.
3. Иода Е. В. Управление предпринимательскими рисками / Е. В. Иода, Ю. В. Иода, Л. Л. Мешкова, Е. Н. Болотина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002. – 212 с.
4. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка : 80 000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова; Российская академия наук, Ин-т русского языка им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М. : Азбуковник, 1999. – 944 с.
5. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 495 с.
6. Сучкова С. М. Неопределенность в постнеклассической научной парадигме / С. М. Сучкова. – Саратов : Научная книга, 2006. – 264 с.
7. Учитель Ю. Г. Разработка управленческих решений : учеб. / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. – 2-е изд., перер. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 383 с.
8. Финансовый менеджмент / под ред. Г. Б. Поляка. – М. : Финансы, Юнити, 1997. – 518 с.
9. Финансовый менеджмент: теория и практика / под ред. Е. С. Стояновой. – М. : Перспектива, 1998. – 574 с.

**Івченко Є.І., Карпенко Є.А.****УДК 338.467****ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД**

В ринкових умовах господарювання підвищується роль оцінки системи управління з точки зору ефективності та результативності. Аналіз наукових досліджень з проблем управління підприємствами свідчить про тісний кореляційний зв'язок між високими результатами діяльності підприємства і наявністю у нього дієвої і збалансованої системи показників оцінки на рівні всього підприємства та окремих процесів. Зокрема представниками А.Т. Kearney Consultants було встановлено, що на підприємствах, які здійснюють постійну і комплексну оцінку результатів процесів, загальний рівень продуктивності на 14-22% вище, ніж у конкурентів. Дослідження підтверджують, що лідери ринку будь-якої галузі демонструють майже фантастичну прихильність до розвитку системи оцінки підсумкових показників окремих процесів і діяльності підприємства в цілому [1]. Тому, метою дослідження є розробка оптимальної системи показників оцінки ефективності діяльності, що забезпечить інформаційне підґрунтя для сталого розвитку з відповідним економічним зростанням підприємств торгівлі і задоволенням соціально-економічних потреб працівників.

Вирішенню проблем формування системи показників оцінки діяльності підприємств присвячено праці Андрєєвої Р.С. [2], Адлера Ю.П. [3], Репіна В.В. [4], Каплана Р.С. [5], Маркіної І.А., Рибалко-Рак Л.А. [6]. Серед сукупності методик формування показників оцінки ефективності діяльності дослідники виділяють в залежності від типу показників, які включаються в оцінку, два підходи: фінансовий [2] і змішаний [2-4]. Фінансовий підхід до оцінки передбачає визначення лише тих показників, які вимірюються в грошовому еквіваленті. Змішаний підхід передбачає використання як фінансових, так і не фінансових показників (лояльність клієнтів, рівень задоволення споживачів, робітників і постачальників тощо) в оцінці діяльності підприємства. На нашу думку в динамічних умовах господарювання більш дієвим є змішаний підхід до оцінки. Це пояснюється тим, що фінансові показники відображають ефективність рішень, які були прийняті в минулому, а тому не орієнтовані на фактори, що забезпечують ефективність підприємства в майбутньому. Крім того вони, в переважній більшості випадків, стимулюють саме короткострокове отримання прибутку, і, як правило, не орієнтовані на довгострокові перспективи. Все зазначене вище свідчить про необхідність введення до системи оцінки ефективності діяльності підприємства показників, що будуть орієнтовані на майбутні перспективи. Аналіз результатів наукових досліджень показує, що стан і проблеми розробки системи показників оцінки ефективності діяльності є актуальними аспектами сьогодення, але вони потребують постійного дослідження, особливо зараз, коли Україна крокує шляхом інноваційного розвитку. Зазначемо, що значна кількість підприємств України переходить на процесно-орієнтоване управління і стандартизує свою діяльність відповідно до принципів ISO 9001:2008. Невизначеність принципів та алгоритму розробки системи показників оцінки ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі за умов впровадження процесного підходу до управління не підвищує властивість адаптації системи управління підприємствами до змін зовнішнього середовища і забезпечення сталого розвитку. Метою статті є визначення принципів та розробка системи оцінки ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі за умов процесно-орієнтованого управління з врахуванням стратегії діяльності, яка забезпечить максимальний рівень інформаційності для прийняття управлінських рішень.

Для усесторонньої і повної оцінки управління підприємством система показників оцінки повинна розроблятися на основі певних принципів. В економічній літературі виділяється досить різне їх поєднання, зокрема: системність, комплексність, достовірність, релевантність, наочність, адекватність та ін.. Ми виділяємо наступні принципи, які повинні бути покладені в основу побудови системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства за умов процесного підходу до управління:

1. Найбільш повне відображення досягнутих результатів і витрат за процесами.
2. Забезпечення показників даними діючої системи обліку із встановленою періодичністю.
3. Доступність методики розрахунку показників і наочність форм представлення інформації.
4. Врахування стратегії розвитку підприємства, забезпечення причинно-наслідкового зв'язку з встановленими стратегічними цілями підприємства.
5. Можливість вимірювання операційної ефективності діяльності підприємства, навіть при відсутності у нього чіткої стратегії.
6. Можливість прийняття стратегічних і оперативних рішень на основі розрахованих показників.
7. Можливість мотивації персоналу за розрахованими показниками.
8. Можливість вимірювання ступеня задоволеності споживачів за основними показниками.
9. Мінімальна кількість показників, що передбачає використання в системі оцінки лише тих показників, що використовуються для прийняття управлінських рішень.

Здійснивши аналіз критеріїв оцінки процесів, можна зробити висновок стосовно відсутності загальноприйнятих критеріїв і показників оцінки у практиці господарювання підприємств. Тому вважаємо за необхідне формування системи узагальнених показників оцінки, адаптованої для галузі роздрібної торгівлі. Розробка і застосування системи показників оцінки мають на меті вирішити такі життєво важливих для розвитку підприємства завдання, зокрема:

- внесення ясності в стратегію діяльності, декомпозиція стратегічних цілей до рівня процесів підприємства;
- виявлення факторів, що стимулюють ефективність процесів і діяльності підприємства в цілому;
- сприяння впровадженню процесної філософії і процесно-орієнтованого управління;
- моніторинг показників діяльності на постійній основі для забезпечення прослідковуваності процесів, а також формування і представлення звітності вищом керівництву та іншим зацікавленим сторонам;
- встановлення контрольних показників процесів, що надає змогу відображати поточні результати діяльності і, виступаючи в ролі індикаторів, контрольні показники процесів дозволяють здійснювати корегуючі дії у випадках відхилення процесу від заданої траєкторії;
- здійснення мотивації персоналу на основі спеціально розроблених управлінських показників.

Грунтуючись на визначенні ефективності як розміру грошових потоків, котрі ще необхідно отримати, дисконтованих до теперішньої вартості [7], система показників оцінки повинна концентрувати увагу на подіях, які повинні відбутися в майбутньому. Вона повинна включати не лише вимірники, які оцінюють рівень ефективності, досягнутий в минулому, а й індикатори майбутньої ефективності підприємства. Тому, в систему показників оцінки діяльності підприємства повинні бути включені показники – фактори, що обумовлюють теперішню і майбутню вартість, тобто фактори, що формують результати діяльності підприємства, на які менеджери можуть повноцінно впливати. Так як існують розбіжності між теперішньою і майбутньою вартістю, необхідно розрізняти фактори, що визначають теперішню вартість (фактори – визначники) і фактори, що формують майбутню вартість (фактори-творці). Фактори – визначники – орієнтовані на результати в кінці звітного періоду, характеризують діяльність за минулий період. Орієнтація на фактори-визначники, як правило, приводить до короткострокового підвищення ефективності діяльності підприємства. Фактори – творці – показники, що є факторами чи рушійними силами результатів, відображених у факторах-визначниках, як правило оцінюють процеси діяльності.

Тому, при розробці системи показників оцінки ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі необхідно сфокусувати увагу на розумінні взаємозв'язків між діями і результатами, чітко розмежовуючи результати, фактори - визначники і фактори – творці. Це досягається шляхом включення до системи показників оцінки як одних так і інших груп показників. Для цілей аналізу ми умовно поділяємо всі показники діяльності на окремі групи:

1. Загальні індикативні показники рівня підприємства, які призначені для характеристики загального стану керованого об'єкту.
2. Стратегічно-орієнтовані показники – показники, що безпосередньо характеризують досягнення стратегічних цілей підприємства.
3. Операційно-орієнтовані показники рівня підприємства – показники, що характеризують операційну ефективність діяльності підприємства.
4. Показники процесів підприємства – орієнтовані на визначення особливостей ходу протікання процесів та його результатів.

Узагальнена характеристика показників оцінки ефективності діяльності підприємства за умов процесно-орієнтованого управління підприємствами торгівлі в залежності від розробленої стратегії наведена в таблиці 1. Для побудови збалансованої, ефективної системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства за умов процесно-орієнтованого управління ми пропонуємо наступні етапи вибору показників оцінки процесів (рис. 1).

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД**

**Таблиця 1.** Узагальнена система показників оцінки ефективності діяльності підприємства.

Назва групи показників	Орієнтація стратегії підприємства на:			Підприємства, в яких відсутня стратегія діяльності
	операційну досконалість	лідуючі позиції за товаром та послугами	тісний взаємозв'язок із споживачами	
Загальні індикативні показники рівня підприємства	Дохід від реалізації; прибуток; рентабельність активів; ринкова вартість акцій; прибутковість власного капіталу (ROE); додана економічна вартість (EVA); додана ринкова вартість (MVA)			
Стратегічно-орієнтовані показники рівня підприємства	Динаміка цін	Широта асортименту	Рівень задоволеності споживачів	Показники відсутні
	Середній строк поставки товарів	Кількість основних і додаткових послуг	Прибутковість на одного споживача	
		Якість товару	Частка ринку	
Швидкість оновлення асортименту				
Операційно-орієнтовані показники рівня підприємства	Оборотність товарів	Витрати на маркетингові заходи	Кількість скарг споживачів	Будь-які із запропонованих для стратегічно-орієнтованих підприємств за вибором керівництва
	Тривалість операційного циклу	Якість товарів	Рівень повернення товару	
	Якість товарів	Якість послуг	Рентабельність маркетингової діяльності	
Показники рівня процесів	Встановлюються і розраховуються для кожного процесу окремо із акцентуванням уваги на ланцюг створення доданої вартості в контексті:			
	витрат	часу, якості	якості	Вибір керівництва

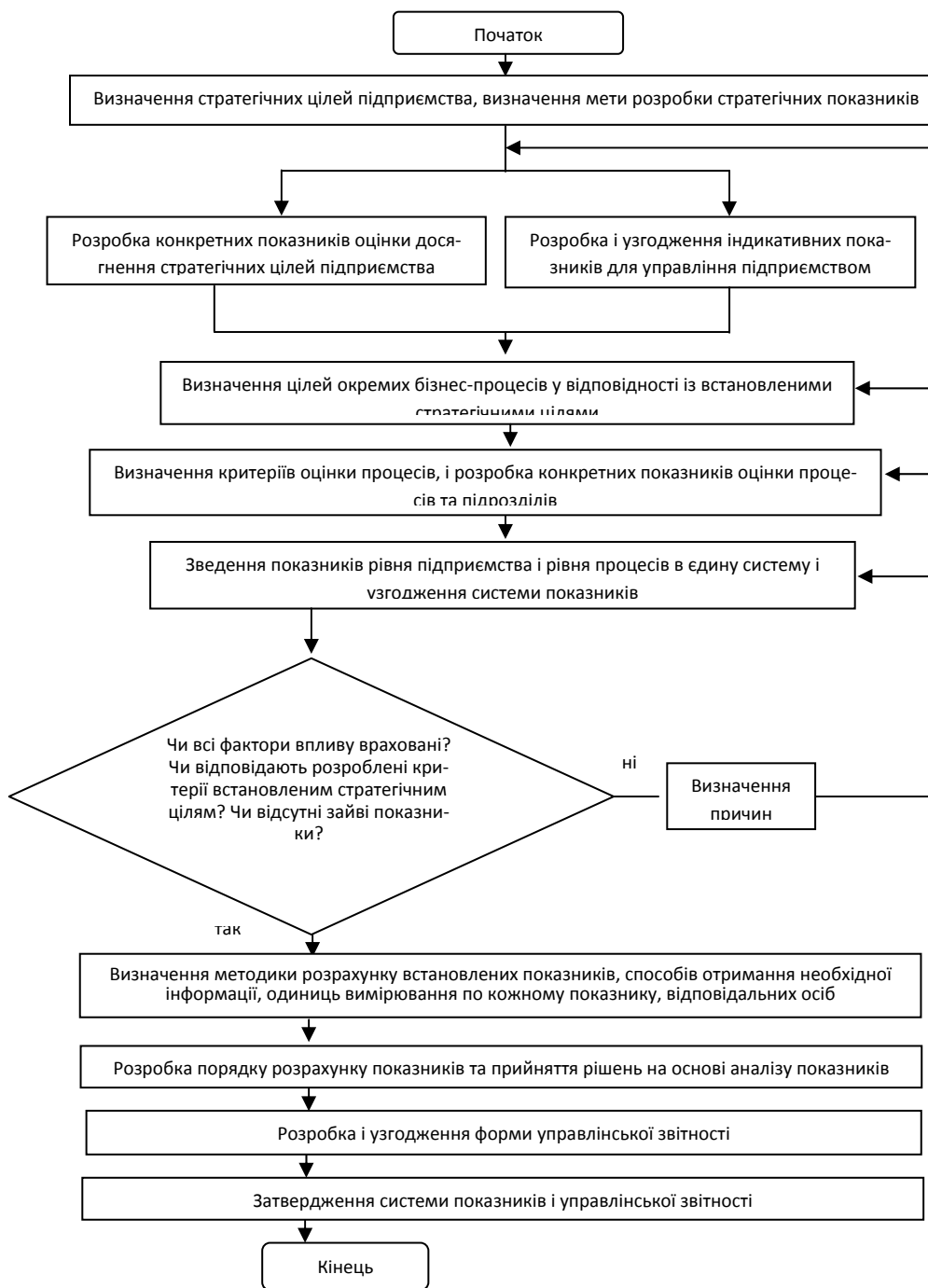
У наведеній нами схемі процесу формування системи показників оцінки передбачається, що на підприємстві існує чітко визначена система стратегічних цілей підприємства. Тому побудова системи показників оцінки процесів повинна розпочинатися із взаємоузгодження стратегічних цілей і майбутніх показників оцінки. При розробці системи показників необхідно чітко визначити мету формування такої системи. В залежності від встановлених завдань складність системи оцінки буде різною. У випадку ж відсутності чітко визначеної стратегії, її необхідно спочатку сформулювати. Але, як показує досвід практики, деякі керівники підприємств переконані в недоцільності розробки стратегії і формування стратегічних цілей, обґрунтовуючи це динамічністю ринкового середовища. В такому випадку ми рекомендуємо при розробці системи показників оцінки діяльності акцент переносити на показники операційної ефективності. Для дотримання принципу порівнюваності необхідно для кожного із показників, що входять до затвердженої системи, зібрати і систематизувати інформацію, яка забезпечить його однозначну ідентифікацію і розрахунок. Інформація щодо процесу є ресурсом, котрий отримує власник процесу і вище керівництво. Тому для кожного процесу необхідно чітко сформулювати мету, яка буде основою оцінки результативності процесу. В стандарті ISO 9001:2008 «Системи менеджменту якості. Вимоги» зазначається, що «організація повинна застосовувати відповідні методи для моніторингу і, де це можливо, вимірювання процесів СМК [8]. Ці методи повинні демонструвати здатність процесів досягати запланованих результатів. Коли обираються відповідні методи, бажано щоб організація визначилася із видом і величиною моніторингу чи відповідних вимірників для кожного із її процесів із врахуванням їх впливу на відповідність продуктів вимогам і результативність СМК. Отже, основною вимогою, що висувається в [8] є оцінка результативності процесів. На нашу думку, такий моніторинг буде не повним і одностороннім, таким, що не дозволить з'ясувати вимоги інших зацікавлених сторін і не забезпечуватиме встановлення показників, необхідних для контролювання виконання вимог всіх зацікавлених осіб. Тому ми пропонуємо в систему оцінки процесів включати наступні критерії: ефективність і результативність; якість; час; кількість; вартість. При необхідності в систему оцінки можна додавати відповідні додаткові характеристики, зокрема критерії оцінки впливу процесу на зовнішнє середовище, оцінки можливих ризиків досягнення результату, ризиків для персоналу та інші. Крім того, оцінка процесу повинна здійснюватися в розрізі його структурних елементів, тобто необхідно окремо досліджувати входи процесу, технології виконання процесу і виходи процесу. Такий підхід дозволить більш цілеспрямовано впливати на проблеми, що виникають в процесі і забезпечить більшу ступінь систематизації інформації, яку отримує власник процесу для прийняття управлінських рішень. При цьому для різних процесів, в залежності від їх складності, значущості для розвитку підприємства і специфіки його діяльності, доцільно встановлювати різні рівні оцінки процесів. Ми виділяємо такі рівні оцінки процесів:

перший рівень – вимірювання показників результативності і ефективності процесу;

другий рівень – вимірювання якості процесу;

третій рівень – вимірювання вартісний, часових, кількісних показників процесу;

четвертий рівень – вимірювання додаткових характеристик (наприклад вплив на зовнішнє середовище).



**Рис.1.** Схема процесу формування системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства за умов процесно-орієнтованого управління

Для основних процесів необхідно розробляти систему показників, які б включали мінімум три рівні оцінки, тоді як для допоміжних та управлінських процесів можна обмежитися 1-м рівнем оцінки. Для основних процесів діяльності доцільно здійснити розрахунок узагальненого показника результативності з врахуванням якості та економічності. Таким чином, в сучасних умовах господарювання, найбільш придатною для вдосконалення управління на підприємстві є формування системи показників оцінки ефективності діяльності за умов процесно-орієнтованого управління на чітко обумовлених принципах, що враховують специфіку динамічності ринкового середовища. Інтегрованість і взаємозалежність системи показників оцінки і стратегії діяльності означає перенесення акцентів в системі показників на ті показники, які є найбільш важливим для кожної конкретної стратегії. Перспективи подальших досліджень автори вбачають у розробці системи оцінки окремих процесів і розробки механізму управління процесами на основі їх вимірювання.

**Джерела та література:**

1. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс; пер. с англ.: Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера. – 2-е изд. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.
2. Андреева Р. С. Организация и экономическая эффективность деятельности предприятий оптовой торговли (по материалам оптовых предприятий Ставропольского края) : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Р. С. Андреева; Российский ун-т кооперации. – М., 2000. – 171 с.
3. Адлер Ю. П. Методы постоянного совершенствования сквозь призму цикла Шухарта-Деминга / Ю. П. Адлер, Е. И. Хунузиади, В. Л. Шпер // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 3. – С. 29-36.
4. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
5. Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер. с англ. М. Павлова. – М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2005. – 512 с.: ил.
6. Маркіна І. А. Система управління якістю в галузі торгівлі організацій та підприємств споживчої кооперації : монографія / І. А. Маркіна, Л. А. Рибалко-Рак. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 163 с.
7. Мейер Маршал В. Оценка эффективности бизнеса / Маршал В. Мейер; пер. с англ. А. О. Корсунский. – М. : ООО «Вершина», 2004. – 272 с.
8. Система менеджмента качества. Требования: ISO 9001-2008 : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iso.org>

**Калюжна Н.Г.****УДК 005:658**

**ЕВОЛЮЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТЕОРІЙ В КОНТЕКСТІ  
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

**Постановка проблеми.** В сучасному економічному просторі функціонує безліч організацій, які представляють собою сукупність людей, об'єднаних для досягнення певної мети, рішення певного завдання на основі принципів розподілу праці й обов'язків. Зростаюча складність й комплексність внутрішнього середовища, поряд із посиленням негативного впливу середовища зовнішнього, обумовлюють той факт, що ефективність функціонування будь-якої організації все більшою мірою залежить від якості системи управління нею.

**Аналіз публікацій.** На сьогоднішній день існує багато визначень системи управління організацією (підприємством), кожне з яких відповідає методології певного наукового розділу та, відповідно, наголошує на певному аспекті функціонування системи, її побудови, внутрішніх відносинах та ін. Зокрема, система управління організацією визначається як:

- конкретний апаратний, нормативний, функціональний варіант реалізації технології, що дозволяє вирішувати конкретну проблему управління [3];
- штучно створюваний комплекс елементів (людей, процедур, технологій, наукових теорій та ін.), призначених для вирішення складного організаційного, технічного, економічного завдання [9];
- сукупність технічних і організаційних методів і заходів, призначених для вирішення завдань управління різними аспектами діяльності підприємства [8];
- складна система, створена для збору, аналізу і переробки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату при певних обмеженнях (зокрема, нестача ресурсів) [6];
- сукупність системи, що управляє (суб'єкт управління), та керованої системи (об'єкт управління) [5];
- керуюча (суб'єкт управління) та керована (об'єкт управління) системи, а також система зв'язків між ними [11].

Відповідно, визначальним має стати встановлення особливостей системи управління організацією (підприємством) виходячи з того, що вона є комплексним явищем, предметом дослідження різних наук та, відповідно, її визначення має базуватися на методології різних галузей науки.

**Мета статті.** Перша (як хронологічно, так й сутнісно) система наукових знань, методологія якої має послугувати підґрунтям при дослідженні системи управління підприємством, є теорія організації, положення якої формувались та еволюціонували на протязі ХХ сторіччя в рамках основних управлінських шкіл та підходів до управління. Отже, підґрунтям для формування сучасної парадигми системи управління організацією є, передусім, аналіз історичної ретроспективи організаційних теорій.

**Виклад основного матеріалу.** В табл. 1 та 2 наведено основні етапи в історії теоретичних досліджень організації, які, переважно, сформувалися в рамках основних етапів розвитку теорії та практики менеджменту в ХХ сторіччі. З певним ступенем умовності етапи еволюціонування організаційних теорій можна поділити на такі, що сформувалися в рамках основних шкіл управління (табл. 1) та такі, що відповідають сучасним підходам до управління (табл. 2). Ця умовність пояснюється, передусім, тим, що хоча виділення категорії сучасних підходів в теорії організації (ситуаційний, системний, структурно-функціональний та ін.) є загальноприйнятним в літературі з менеджменту [4, 10, 11], вживання