

ринок на окремі квадранти та дослідити рівень конкуренції в них, визначити широту охоплення ринку конкурентами та кількість сильних конкурентів (лідерів), виявити широту позиціонування торгових марок конкурентів та успішність їх функціонування на ринку, ринкові ніші (квадранти), які є вільними. Подальші наукові дослідження у цьому напрямі повинні стосуватись визначення рівня інвестиційної привабливості галузі, у якій функціонує підприємство.

Література

1. **Економічний словник** – довідник / За ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного. – К., Феміна, 1995. – 368 с.
2. **Економіка підприємства торгівлі** : практикум. – Минск: БГЭУ, 2003.
3. **Мазаракі А.А.** Економіка торговельного підприємства : підручник [для вузів] / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова / Під ред. Н.М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 346 с.
4. **Иванов Ю.Б.** Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. – Х., 2001. – 26 с.
5. **Ширенбек Х.** Экономика предприятия : учебник [для вузов]. 15-е изд. – Пер. с нем. / Под общ. ред. И.П. Валдайцева, К. Рихтера. – СПб.: Питер, 2005. – С. 40-70.

УДК 339.16.012.23+658.155

Аспір. Л.О. Гелей – Львівська КА

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЯК НАСЛІДОК ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМ

Визначено зміст таких понять як ефективність і результативність через призму управління комерційною організацією, проаналізовано концепції та підходи до управління результативністю в торговельній компанії.

Post-graduate L.O. Helej – L'viv commercial academy

Economic effectiveness as a result of functioning national economy systems

The article deals with such notions as efficiency and results through managing commercial organization. The concepts and results of managing approaches in trade companies are analyzed.

Сьогодні серед науковців і практиків немає єдиного підходу щодо таких понять як ефективність та результативність. Поняття економічної ефективності досить віддавна притаманне економічній теорії, хоча в науковій літературі з економічної проблематики поки що домінують емпіричні підходи до вивчення господарських систем. У сучасній вітчизняній і зарубіжній економічній літературі найчастіше використовують розуміння *економічної ефективності* як *результативності* функціонування цих систем. Щоправда, це стосується лише якісного аспекту економічної ефективності [1, с. 85]. У кількісному аспекті економічну ефективність розглядають як міру результативності функціонування відповідних мікроекономічних систем. У метрологічному ж аспекті економічна ефективність функціонування мікроекономічних ринкових систем означає відношення інтегрального (сукупного) грошового доходу мікроекономічної системи за певний період до інтегральних (сукупних) грошових витрат відповідної системи за цей же період. Таке розуміння економічної ефективності є правильним у своїй основі, але недостатнім, ос-

кільки не відображає категорії "економічна ефективність" в усій її повноті і цілісності, а тому його варто кваліфікувати лише як елементарне чи традиційне. [1, с. 85-86].

Поняття економічної ефективності розглядається не тільки у контексті загальної економічної теорії та мікроекономічних ринкових систем, але є також об'єктом досліджень в теорії управління господарськими системами і одним з ключових понять таких економічних дисциплін, як корпоративне управління та операційний менеджмент. У менеджменті поняття економічної ефективності має суто прикладний характер і найчастіше пов'язується з концепцією майбутніх грошових потоків і їх дисконтуванням до теперішньої вартості. Іншими словами, будь-яку компанію розглядають як актив, здатний генерувати грошові потоки – як тепер, так і в майбутньому [2, с. 24]. Але, оскільки грошові потоки у майбутньому неможливо точно виміряти, ця концепція останнім часом зазнає все більшої критики.

Спадкоємницею концепції грошових потоків є концепція так званого "ланцюга ефективності". Цей ланцюг є своєрідним продовженням ідеї проф. Майкла Портера про ланцюг доданої вартості [3, с. 149-160], але, на відміну від нього, також охоплює витрати. Обґрунтуванням цього підходу є те, що кожен результат має свою першопричину і її обов'язково потрібно знати, щоб мати змогу впливати на майбутній результат. Результати діяльності будь-якої компанії породжуються відповідними бізнес-процесами, тобто її повсякденною діяльністю. Ця діяльність породжує витрати і виторг, який перевищує витрати настільки, щоб продукція або послуги компанії створювали для її споживачів додану вартість. У підсумку поточні та майбутні грошові потоки створюють основу для оцінки компанії на фінансових ринках.

Причинно-наслідковий зв'язок у ланцюгу корпоративної ефективності зображено на рис. 1.

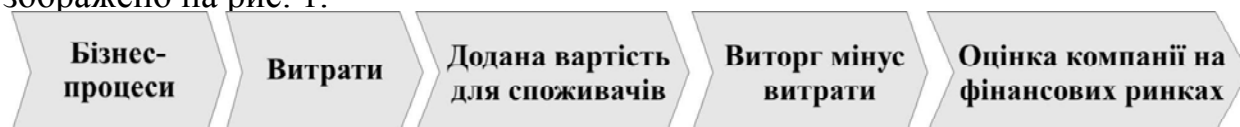


Рис. 1. Ланцюг корпоративної ефективності [2, с. 26]

Ця схема дає змогу побачити дещо іншу логіку економічної ефективності. По-перше, ланцюг ефективності демонструє процес породження витрат відповідними бізнес-процесами. По-друге, з'являється можливість проаналізувати, які споживачі дають дохід компанії і як саме. По-третє, можна проаналізувати рентабельність окремих споживачів і бізнес-процесів, що переводить поняття економічної ефективності з теоретичної площини у практичну.

На жаль, зусилля багатьох компаній з підвищення ефективності так і не дають бажаних результатів. Відомі американські дослідники Роберт Шаффер і Харві Томсон зауважують з цього приводу: "Спроби підвищити ефективність компанії часто позначаються на її операційних і фінансових результатах не більше, ніж ритуальний танок шамана – на реальних погодних умовах. Тоді, коли в деяких компаніях займаються безперервним поліпшенням вимірюваних показників, у більшості інших менеджери продовжують "заговорювати погоду", використовуючи методи управління, які, незважаючи на привабливість, практично не впливають на успішність бізнесу" [5, с. 195].

Інакше кажучи, проблеми з ефективністю бізнесу виникають не тільки у тих компаній, які нічого не роблять для покращення діяльності, але й у тих, які роблять неправильні кроки заради цього. Подібну ситуацію дослідив ще в середині ХХ ст. засновник сучасної теорії організаційного управління Пітер Друкер, який визначив два ключових питання, відповіді на які дають змогу оцінити, чи у правильному напрямку рухається компанія.

Перше з цих питань полягає у тому, наскільки раціонально вирішується проблема (чинник продуктивності). Друге, не менш важливе, питання – чи дійсно потрібно вирішувати цю проблему (чинник цінності результату). Будь-які відповіді на ці питання передбачають чотири типи ситуацій:

- робиться не те і не так;
- блискуче робиться те, що робити не потрібно;
- робиться те, що необхідно, але з великими перевитратами ресурсів;
- робиться правильно те, що дійсно потрібно робити.

Виходячи з перерахованих вище варіантів, головним завданням кожної компанії, яка прагне поліпшити ефективність своєї діяльності, є акцентування уваги на дійсно важливих проблемах і вирішення цих проблем з оптимальним витрачанням ресурсів.

Необхідність досягнення цієї мети значною мірою зумовила поширення серед зарубіжних і частково вітчизняних торговельних компаній сучасних концепцій менеджменту, зокрема, так званого міжфункціонального підходу до управління. За цього підходу увага приділяється не окремим функціям і задачам, а операційному циклу в цілому – від управління товарними потоками до мерчендайзинга й обслуговування покупців. Міжфункціональний підхід дає змогу вивчити розподіл витрат упродовж усього операційного ланцюга і здійснити "ревізію" всіх видів діяльності та операцій. Далі, побачивши основні джерела витрат, компанія може удосконалити свою операційну систему.

Наприклад, в одній роздрібній торговельній компанії було вирішено розпочати удосконалення з роботи її дистрибуторського центру. Його працівники і раніше намагалися оптимізувати свою роботу, але вони не враховували, що подальше розвантаження піддонів на місцях і розміщення товарів на полицях впливає на ефективність роботи магазинів. Магазины отримували піддони з товарами, наваленими купою, тому їх сортування і розміщення на полицях забирали багато сил і часу. Перебудувавши роботу дистрибуторських центрів за принципом "один піддон на кожен ряд у магазині", компанія скоротила кількість кроків, необхідних для доставки товарів, з п'яти до трьох. У підсумку кількість працівників у нічну зміну скоротилася на 20-30 %, а загальна економія становила 0,5 % від обсягу реалізації товарів.

Міжфункціональний підхід в управлінні торговельною компанією, зазвичай, вдало доповнюється політикою міжгалузевої співпраці. Сьогодні найбільші світові та вітчизняні торговельні мережі тісно співпрацюють і навіть інтегрують зусилля з великими виробниками товарів. Таких прикладів є тисячі. Тому побудова довготермінових взаємовідносин з виробниками сьогодні вважається одним з ключових чинників досягнення високих результатів у сфері роздрібної торгівлі та одним з основних принципів побудови свого бізнесу.

Керівництво торговельних компаній повинно не тільки обрати правильні принципи побудови бізнесу і визначити цілі, але й забезпечити просування до них з незмінно високим результатом. Для цього повинна бути створена і запроваджена на постійній основі спеціальна система управління ефективністю бізнесу (*performance management system*).

Управління результативністю базується на постулаті, що управляти можна лише тим, що можна виміряти. Тому в загальному вигляді система управління результативністю (рис. 2) охоплює певний набір показників результативності, механізм визначення цільових значень, вимірювання і відслідковування показників, а також сам процес управління (постановка задач, планування роботи, аналіз результатів).



Рис. 2. Основні елементи системи управління результативністю

Одним з прикладів систем управління результативністю є модель Performance Pyramid (піраміда результативності), розроблена на початку 1990-х років. Вона охоплює чотири організаційних рівні підприємства, а також двосторонню комунікаційну систему, яка використовується для впровадження корпоративної конкурентної стратегії (рис. 3).



Рис. 3. Піраміда результативності [4, с. 71]

Завдання щодо впровадження стратегічного бачення вищого керівництва у практичну діяльність компанії і показники результативності розглядаються як в'язівні ланки між такими поняттями як стратегія та операційна діяльність. Завдання поширюються в компанії зверху вниз, а показники проходять зворотний шлях – знизу вверху.

На найвищому рівні топ-менеджери формулюють стратегічне бачення – мету компанії. На найнижчому рівні піраміди показники можна розраховувати щоденно, щотижнево або щомісячно. На вищих рівнях вимірювання відбувається не так часто – один раз на квартал, півріччя, рік. Крім цього, на вищих рівнях піраміди перевагу треба надавати фінансовим показникам, які мають інтегруватися з нефінансовими (кількісними та якісними) показниками на нижчих рівнях таким чином, щоб керівництво компанії ясно бачило, які чинники впливають на найважливіші фінансові індикатори.

Піраміда результативності, як і інші подібні системи, дає змогу управляти результативністю на рівні компанії або окремого бізнес-підрозділу. Крім цього, в сучасних торговельних компаніях розробляються комплексні заходи і системи управління результативністю на індивідуальному рівні – тобто рівні конкретного менеджера чи працівника.

Отже, для успішного управління торговельними компаніями в умовах зростаючої конкуренції вони повинні не тільки визначати основні цілі, пріоритети і критерії ефективності у своїй діяльності, але й впроваджувати комплексну систему управління результативністю, яка покликана забезпечувати підтримання високих результатів компанії на всіх рівнях – від корпоративного до індивідуального, від прибутковості бізнесу до продуктивності окремих операцій.

Література

1. Башнянин Г.І. Мікроекономічні ринкові системи: метрологічні проблеми аналізу ефективності функціонування / Г.І. Башнянин, І.М. Копич, І.О. Чупик. – Львів : ЛКА, 2001. – 182 с.
2. Росс Э. Формула розничной торговли / Э. Росс, К. Фипс // Вестник McKinsey. – 2004. – № 1 : Спеціальний випуск. – С. 2-11.
3. Кумар Н. Доверие в отношениях между производителем и ритейлером / Построение цепочки создания стоимости (Серия "Классика Harvard Business Review"). – Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 96-129.
4. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. – 2-ге вид., доп. – Львів : Новий Світ-2000, Альтаїр-2002, 2003. – 272 с.
5. Bernthal P., Sumlin R., Davis P., Roger B. Performance Management Practices Survey Report. – Bridgeville: Development Dimensions International, 2006. – 4 p.

УДК 330.142.26+658.4

Доц. Т.А. Городня, канд. екон. наук,
магістрант О.Ю. Личак – Львівська КА

ЕКОНОМІЧНА НЕОБХІДНІСТЬ ОБІГОВИХ КОШТІВ, ЇХ СТРУКТУРА І СКЛАД

Окреслено розуміння обігових коштів, висвітлено проблему необхідності обігових коштів, яка повинна вирішуватись на основі узгодженого застосування теоретичного і практичного апарату. Наведено поетапну діагностику обігових коштів.