

строкові критерії мають нижчі оцінки такий принцип управління безумовно приваблює більше, тому у мережах не зважаючи на більші можливості розвитку персоналу та його професійного росту стан формування «людського фактору» оцінено гірше, тобто в торговельних мережах існує великий потенціал, який не використовується.

**Висновки.** Таким чином, застосування запропонованої методики дає змогу здійснити комплексну оцінку різних аспектів стану формування «людського фактору» антикризового управління підприємств роздрібної торгівлі та визначити місце кожного з них. Перевагами даної методики є системний розгляд досліджуваної проблеми, обґрунтоване визначення значущості елементів різних рівнів, можливість застосування для вирішення багатокритеріальних завдань, відсутність вимог щодо спеціальної підготовки користувачів.

#### *Список літератури*

1. Саати, Т. Аналитическое планирование. Организация систем [Текст] : [пер. с англ.] / Т. Саати, К. Кернс. – М. : Радио и связь, 1991. – 224 с.
2. Saaty, T. Axiomatic foundation of the analytic hierarchy process [Text] / T. Saaty // Management Science. – 1986. – Vol. 32, № 7.
3. Сідун, В. А. Методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємств торгівлі [Текст] / В. А. Сідун, Ю. І. Тупчій // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. / Дніпропетровський нац. ун-т. – Дніпропетровськ, 2005. – Вип. 200, 3. – С. 799–805.

Отримано 15.03.2009. ХДУХТ, Харків.

© Г.І. Забродська, 2009.

УДК 339.188:339.37

**В.Я. Міщенко**, д-р екон. наук, проф.

**О.С. Маковоз**, асп.

### **ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

*На основі дослідження сучасних підходів до оцінки організаційного потенціалу, що вивчаються в економічній літературі, автором запропоновано систему складових цієї оцінки та експертний метод її проведення для підприємств роздрібної торгівлі.*

*На основе исследования современных подходов к оценке организационного потенциала, которые изучаются в экономической литературе, автором*

*предложена система составляющих этой оценки и экспертный метод ее проведения для предприятий розничной торговли.*

*On the basis of research of modern approaches to the estimation of organizational potential, which are studied in economic literature, an autor offers the system of constituents of this estimation and expert method of its leadthrough for the retail enterprises.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Стан потенціалу ресурсів залежить від організаційних механізмів і конкретних важелів впливу на ресурси. Такі залежності мають місце і в організаційному потенціалі (організаційний потенціал складається із управлінського потенціалу та організаційного клімату). Основу організаційного потенціалу складає організаційний ресурс його керівництва – функція повноважень влади, лідерських якостей, використаного стилю управління та ціннісних установок. Сукупний організаційний ресурс у загальному вигляді може відображати інтегровану суму ресурсів керівництва (для досягнення цілей підприємства).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оцінка організаційного потенціалу підприємства є окремою теоретико-методичною проблемою. Аналіз існуючих способів і методів оцінки організаційного потенціалу підприємства та входних до нього елементів показав, що найбільш розповсюдженою є оцінка на базі фактично досягнутих показників результатів діяльності підприємств, які відображають систему управління підприємства, що не зовсім відповідає сутті даної економічної категорії, тобто не зовсім відображають потенційні можливості підприємства. Тому автори пропонують доповнити цей підхід проведенням експертної оцінки, яка дозволяє узагальнити суб'єктивне бачення експертів-фахівців майбутніх перспектив організаційного розвитку підприємства.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є розробка методичного інструментарію оцінки організаційного потенціалу в підприємствах роздрібної торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ціль управління – це успішна діяльність підприємства, тобто «успешной считается такая работа, которая реализуется практически – превращается в действие – результативно и эффективно» [1, с. 51]. Крім того позитивно оцінити організаційний потенціал і відповідно роботу керівництва підприємства не можна, якщо погіршуються показники, що характеризують «людський фактор» [2, с. 421]. Одночасно організаційний потенціал підприємства повинен забезпечувати соціальну відповідальність підприємства як перед працівниками (що оцінюється показниками, як вже визначалося, стану «людського фактора» відповідного підприємства)

так і перед суспільством (що оцінюється показниками задоволення потреб покупців через товарооборот, поповнення бюджету через відрахування податків і інших обов'язкових платежів, а також через створення робочих місць).

Таким чином, можна зробити висновок, що оцінку організаційного потенціалу торговельних підприємств необхідно починати з дослідження динаміки кінцевих результатів діяльності підприємства зі співставленням її з динамікою показників стану адміністративного персоналу і показниками соціальної відповідальності перед суспільством.

Процес формування організаційного потенціалу можна розподілити на декілька етапів. Часовий простір кожного етапу може відрізнятися, але загалом задля проведення оцінки організаційного потенціалу цей процес можна відобразити у вигляді схеми, що наведена на рис. 1. Таким чином під організаційним потенціалом підприємства мається на увазі діапазон організаційних можливостей його функціональних служб, а також загально корпоративне управління, тобто організаційний потенціал торговельного підприємства формується під впливом товарних ресурсів, підприємницького і соціального потенціалів.

Тому для оцінки організаційного потенціалу доцільно розглянути такі характеристики системи менеджменту (рис. 2):

- кінцеві результати діяльності підприємства у співставленні зі станом управлінського персоналу як потенціалу розвитку організаційного потенціалу, а також його відображення в соціальній відповідальності перед працівниками контрагентами та суспільством;

- стратегічні цілі підприємства та особисті цілі менеджерів підприємства;

- організаційно-управлінський потенціал підприємства;

- потенціал управлінського персоналу;

- дослідженню організаційної культури та організаційного клімату;

- дослідження комунікаційних зв'язків персоналу підприємства.

У даному дослідженні для проведення оцінки організаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі авторами обрано метод експертної оцінки, виходячи з того, що основні параметри організаційного потенціалу не можуть оцінюватися з використанням формалізованих математичних моделей.

Експертами обрано керівників, фахівців та інших членів колективу підприємств, що досліджуються, зі стажем роботи в цих підприємствах не менше 3 років.

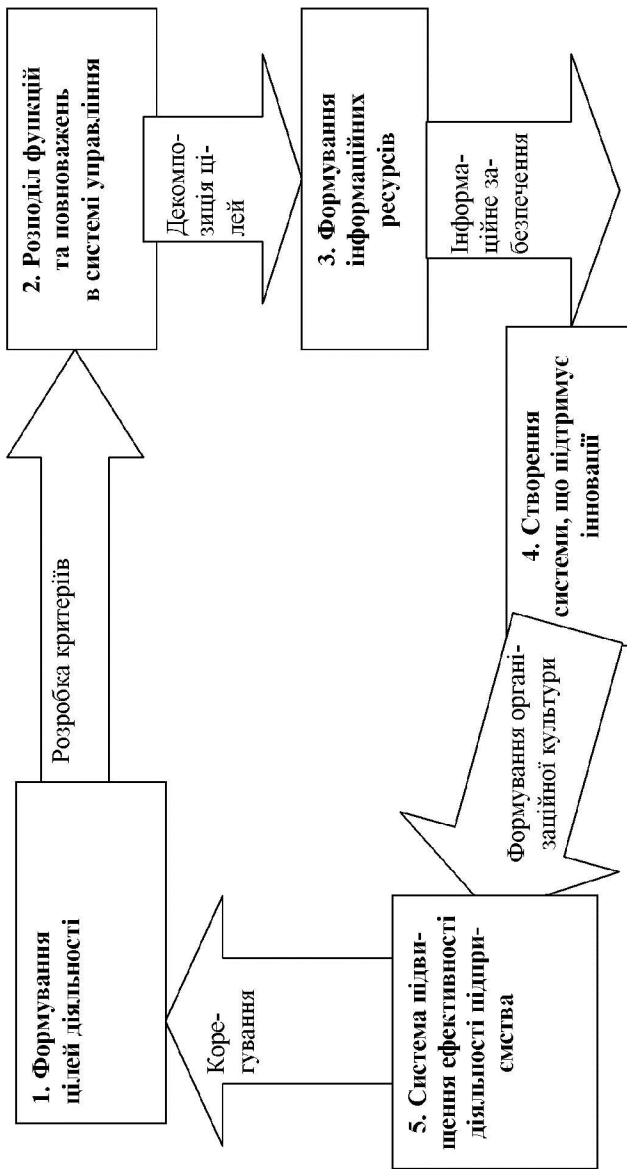
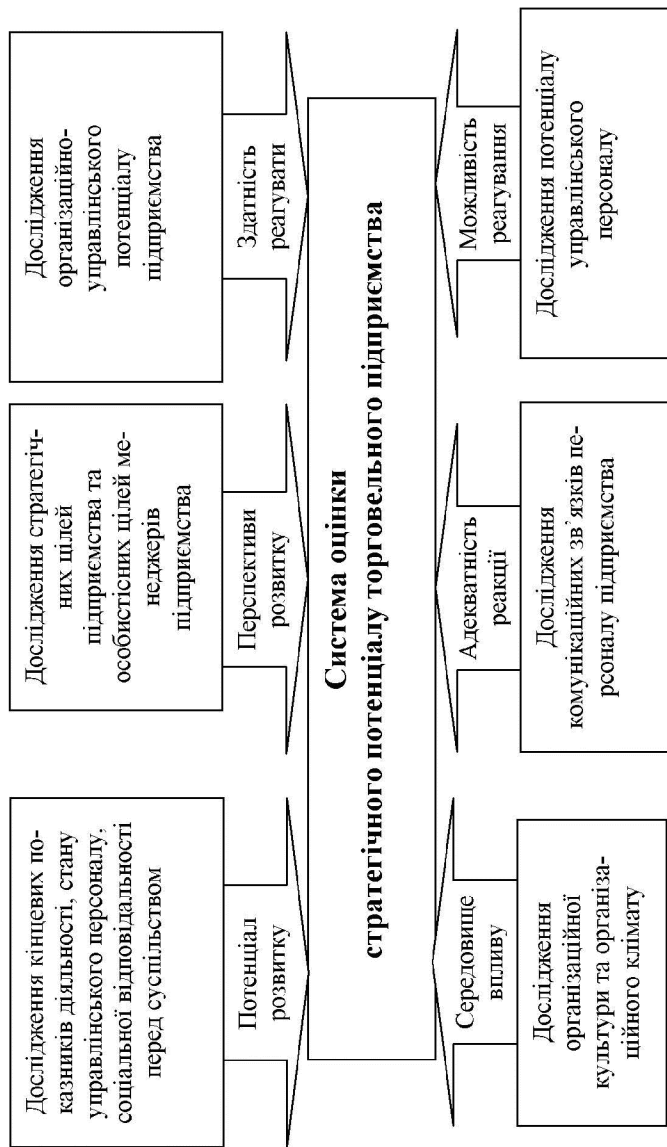


Рисунок 1 – Цикл формування організаційного потенціалу підприємства



**Рисунок 2 – Методика аналізу організаційного потенціалу торговельного підприємства**

1. *Визначення динаміки кінцевих показників діяльності підприємства у взаємозв'язку із станом управлінського персоналу та додержанням соціальної відповідальності перед суспільством:*

– із прибуткових підприємств лише одне підприємство-мережа №4 має високу оцінку, тобто тільки одне підприємство максимально використовує організаційний потенціал, а інші тут мають великі резерви;

– із підприємств з нестійкими результатами діяльності два підприємства №1; №8 мають середню оцінку а інші – низьку, тобто тут також виявлено низький рівень використання організаційного потенціалу й необхідність його посилення, що сприятиме поліпшенню результатів діяльності;

– із збиткових – лише одне підприємство-мережа №3 має середню оцінку, а усі інші – низьку, тобто тут необхідно посилювати організаційний потенціал, що відповідно повинно відбитися на покращенні кінцевих результатів діяльності.

2. *Стратегічні цілі підприємства та особисті цілі менеджерів підприємства.* Ціллю будь-якої діючої системи є результат діяльності цієї системи, який бажано досягти у заданий час. Для досягнення цілі необхідно виконати визначені задачі. Торговельні підприємства є багаточільовими системами. Їхні цілі класифікуються наступним чином – головна, основні, приватні цілі, а за етапами діяльності – проміжні, кінцеві цілі.

Суб'єктивна уява складу й підлеглості цілей різними соціальними групами залежить від їхнього місця в торговельно-технологічному процесі діяльності торговельного підприємства та виробленого ними стилю поведінки.

В економічній літературі виділяється дві групи працівників у залежності від сприйняття цілей:

– керівники та фахівці підприємства (керівництво);

– безпосередні учасники торгово-технологічного процесу (трудоий колектив).

У свою чергу виділяються два типових протилежних стиля поведінки керівництва в ринкових умовах:

– прирісний, за якого головною ціллю є забезпечення прибутку;

– підприємницький, при якому головною ціллю є пошук нових споживачів і якнайкраще задоволення їхніх потреб.

Для трудових колективів характерні також два стиля поведінки: егоїстичний та господарський. При егоїстичній поведінці пріоритет надається ближчим інтересам колективу – підвищення заробітної платні та інших соціальних благ в ущерб довгострокових інтересів. Задод-

волення суспільних потреб виходить на другий план. При господарській поведінці пріоритет надається цілям розвитку діяльності та соціального розвитку.

Стиль поведінки трудового колективу може передувати стилю поведінки керівництва підприємства: у разі егоїстичної поведінки трудового колективу керівництву необхідно комбінувати прирісний та підприємницький стиль поведінки, а господарський стиль поведінки колективу заохочується керівництвом до підприємницького стилю.

Оцінка стратегічних цілей підприємства та особистих цілей менеджерів підприємств сукупності підприємств роздрібної торгівлі, що досліджувалася показала:

– більшість керівників самостійних торговельних підприємств надають перевагу цілям що свідчать про прирісну поведінку (9 проти 6), тобто головною ціллю вважають забезпечення прибутку, але в торговельних мережах таких підприємств є меншість (1 із 4), тобто керівництво торговельних мереж основними цілями вважають – пошук нових споживачів і якнайкраще задоволення їхніх потреб;

– більшість членів трудових колективів як в торговельних мережах (3 із 4), так й в самостійних підприємствах (10 із 15) надають перевагу цілям, що відповідають егоїстичній поведінці, за якої надається перевага підвищенню заробітної платні та інших соціальних благ в ущерб цілям розвитку діяльності та соціального розвитку довгострокових інтересів, які є головними при господарських поведінці;

– також можна визначити, що прибутковими є підприємства та торговельні мережі, які надають перевагу підприємницької поведінки (5 із 5) й де колективи надають перевагу господарській поведінці (4 із 5);

– керівники підприємств з нестійкими та збитковими результатами діяльності – надають перевагу прирісної поведінці (10 із 14), а їхні колективи – егоїстичній (12 із 15).

Оцінюючи таким чином організаційну поведінку підприємства можна виявити за якими характеристиками необхідно змінювати стиль поведінки, тобто змінюючи організаційну поведінку керівників у напрямі підприємницької, а колективів – зростає господарський організаційний потенціал підприємств й відповідно покращуються кінцеві результати діяльності.

3. *Організаційно-управлінський потенціал підприємства* [3] характеризується здатністю його системи управління забезпечити стійке положення підприємства на ринку та його економічний розвиток. Організаційно-управлінський потенціал підприємства визначається рівнем оптимальності організаційної структури управління підприємства,

організацією торговельної діяльності та праці, прогресивністю методів, що застосовуються, і методів управління. Існують різні підходи до трактування цього поняття. Найповніше її характеризує В.Г. Герасимчук, який запропонував оцінювати організаційно-управлінський потенціал підприємства за основними видами управлінської діяльності, тобто планування дій, організаційна робота, аналітична діяльність, застосування технічних способів обробки інформації.

Оцінка організаційно-управлінського потенціалу підприємств сукупності підприємств роздрібної торгівлі, що досліджувалася показала:

- високу оцінку організаційно-управлінського потенціалу мають підприємства з прибутковою діяльністю (4 із 5), крім того одне підприємство має середню оцінку;

- середню оцінку мають 12 підприємств й це, в основному, підприємства з нестійкими результатами діяльності (11 із 12), а також одне – прибутковими результатами;

- низьку оцінку отримали, в основному, збиткові підприємства (2 із 5), але не одне із них не отримало високу оцінку.

Отже, організаційно-управлінський потенціал має потужний вплив на результати діяльності.

При цьому найвище оцінено за сукупністю підприємств роздрібної торгівлі застосування технічних засобів, а найнижче – організаційну діяльність, тобто для підвищення потужності організаційного потенціалу необхідно у першу чергу удосконалити організаційну та аналітичну діяльність, а також існують резерви удосконалення планової діяльності.

*4. Потенціал управлінського персоналу* за суттю є розвитком кадрового потенціалу, але його точнішою інтерпретацією. Івановська Л., Суслєва Н. [4, с. 36] пропонують розглядати потенціал управлінського персоналу як сукупність особистісних здібностей управлінських працівників, які досягли визначених результатів і мають можливості удосконалення в умовах, що визначаються системою управління, за умов ефективно використаних ресурсів даного підприємства. У цьому випадку поняття потенціалу розглядається через взаємозв'язок управлінського працівника та підприємства з його ресурсами та умовами діяльності. Здатність системи управління забезпечувати цей взаємозв'язок залежить від комплексу чинників, тому потенціал управлінського персоналу розглядається як складна синтетична категорія.

Структура потенціалу управлінського персоналу включає особистісну, ресурсну та умови реалізації потенціалу управлінського персоналу.



Результати оцінки показали, що особистісна складова потенціалу управлінського потенціалу підприємств роздрібної торгівлі за проведеною оцінкою має менш виражений характер впливу на стан організаційного потенціалу.

Таким чином, експерти визначають, щоб нарощувати організаційний потенціал необхідно у першу чергу координуючи витрати фінансових ресурсів й інтенсивність праці та витрати часу управлінського персоналу, а щоб нарощувати організаційний потенціал необхідно у першу чергу включаючи механізми мотивації та стимулювання найкращих результатів праці управлінського потенціалу.

Створення окремої підсистеми аналізу та оцінки потенціалу управлінського персоналу в системі управління персоналом допомагає сформулювати та раціонально використовувати професійно підготовлені, відповідаючи вимогам підприємства управлінські кадри.

5. Оцінка організаційного потенціалу та організаційного клімату включає:

- оцінку типу організаційної структури, що здійснюється на основі встановлення типів відповідних зв'язків між підрозділами щодо її відповідності результатам діяльності, визначення певного типу стратегії підприємства та встановлення її відповідності можливостям оргструктури, встановлення рівня знань щодо сучасних технологій менеджменту. Оцінювання ступеня використання сучасних технологій менеджменту здійснюється на основі опитування управлінців та визначення знань за відповідними технологіями;

- особливу увагу під час аналізу організаційного потенціалу необхідно приділяти дослідженню організаційного клімату. Її роль в організаційному потенціалі полягає в координаційному впливі між підрозділами та окремими ланцюгами управління, забезпеченні єдності уявлення про шляхи та способи досягнення цілей.

Ключовими характеристиками організаційного клімату є: профіль культури; сили домінуючого типу культури; узгодженість профілю культури різних підрозділів; глибина різниці між профілями існуючої та переважної культури.

Результати оцінки організаційного потенціалу та організаційного клімату підприємств роздрібної торгівлі та показали, що:

- найвище оцінено таку рису як відкритість мислення та організаційні цілі й інтереси коаліції, а найнижчу – готовність до ризику;

- загалом організаційну структуру та організаційний клімат оцінено низько, тобто тільки прибуткові підприємства мають оцінку від 2,2 балів до 2,75 бали.

Таким чином, покращення організаційної структури та організаційного клімату є дуже потужним резервом розвитку організаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі.

*6. Дослідження інформаційної системи та комунікаційних зв'язків персоналу підприємства.* Для аналізу інформаційних потоків необхідно досліджувати документооборот і особливості інформаційної системи. Інформаційна комп'ютерна мережа обмежує доступ користувачів до області інформації, що не пов'язана з виконуємими зобов'язаннями. Дослідження структури доступу дозволяє оцінити інформаційне забезпечення того або іншого ланцюга, необхідно визначити коло осіб, від яких надходить інформація про стан функціональної області, якою керують, провести аналіз комунікаційних зв'язків.

Дослідження комунікаційних зв'язків проводиться на основі проведення топографії організаційного простору [5, с. 53], тобто оцінки: географічного розподілу працівників (відділи секції...); функціонального розподілу (продавець, касир, бухгалтер, маркетолог...); статусного розподілу (керівники, обслуговуючий персонал, торговельно-операційний персонал...); ієрархічного розподілу (начальник відділу, директор, завідувач секції...).

Ефективність управлінської діяльності залежить від типу та кількості зв'язків, які у свою чергу залежать від кількості співробітників.

Типи зв'язків: прямі одиничні між підлеглими; перехресні між підлеглими; прямі між керівником та будь-якою комбінацією підлеглих.

Дослідники запропонували методику розрахунку кількості зв'язків в підрозділі за формулою [5, с. 53-54]:

$$C = n \left( \frac{2^n}{2} + n - 1 \right),$$

де  $n$  – кількість підлеглих.

Чим більша кількість зв'язків та чим більше вони неформальні, тим вузьке повинен бути діапазон контролю для збереження ефективного управління структурою. Тому під час реалізації складних видів діяльності, які вимагають від співробітників більшої кількості узгоджень, уточнень із боку керівника, тобто необхідним є вузький діапазон контролю та високої (багаторівневої) організаційної структури.

Зведена інтегральна оцінка стану організаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі наведена в таблиці 1, яка показала, що тільки одне підприємство (торговельна мережа) №4 і одне самостійне підприємство №17 мають високий організаційний потенціал (10,5% від

загальної кількості підприємств), підприємство №13 має низький організаційний потенціал (5,3% від загальної кількості підприємств), а 16 підприємств (84,2% від загальної кількості підприємств) оцінено як такі, що мають середній організаційний потенціал.

Таблиця 1 – Зведена інтегральна оцінка стану організаційного потенціалу підприємств роздрібно торгівлі

№ підприємства	Загальна оцінка складових організаційного потенціалу підприємства						Середній інтегральний показник	Рейтинг організаційного потенціалу підприємства
	Оцінка кінцевих результатів діяльності підприємства	Оцінка стратегічних цілей підприємства та особистих цілей менеджерів	Оцінка організаційного управлінського потенціалу підприємства	Оцінка потенціалу управлінського персоналу підприємства	Оцінка організаційного потенціалу та організаційного клімату	Оцінка кількості комунікаційних зв'язків на підприємстві		
1**	0	1,30	1,6	1,55	0,4	2,0	1,4	середній
2*	0	0,59	2,7	2,5	2,3	3,0	2,2	середній
3***	0	-2,44	-0,4	1,15	1,5	2,0	0,4	середній
4*	1	<b>3,04</b>	1,6	<b>2,75</b>	2,4	<b>3,0</b>	<b>3,6</b>	<b>високий</b>
5**		-1,7	1,8	1,9	0,8	1,0	0,8	середній
6**	-1	-0,18	1,4	1,5	1,7	1,0	0,1	середній
7**	-1	-0,20	1,2	1,8	1,7	1,0	0,1	середній
8**	-1	0,5	2,6	1,9	1,6	1,0	0,5	середній
9*	0	<b>3,27</b>	2,6	<b>2,6</b>	2,2	1,0	2,3	середній
10**	0	-2,75	1,3	1,8	1,7	1,0	0,6	середній
11*	-1	<b>2,90</b>	<b>2,9</b>	<b>2,5</b>	<b>2,6</b>	1,0	1,4	середній
12**	-1	0,5	1,9	2	1,8	1,0	0,4	середній
13***	-1	-3,83	-0,04	1,35	1,2	1,0	-1,06	низький
14***	-1	-1,9	1,4	1,2	0,8	1,0	-0,5	низький
15***	-1	-3,2	1,5	1,1	1,0	1,0	-0,7	низький
16***	-1	-2,39	0,75	1,1	0,8	1,0	-0,7	низький
17*	-1	<b>3,75</b>	<b>3,1</b>	<b>2,95</b>	<b>2,75</b>	1,0	1,7	середній
18**	0	-2,25	1,5	1,7	1,6	1,0	0,7	середній
19**	-1	-0,66	1,8	1,6	1,8	1,0	0,1	середній

Примітки: \* – прибуткова діяльність підприємства; \*\* – нестійкі результати діяльності; \*\*\* – збиткові результати діяльності.  
Загальна оцінка від -5 до +5

Отже в підприємствах роздрібно торгівлі, що увійшли до досліджуваної сукупності, у наявності є великі резерви покращення органі-

заційного потенціалу за рахунок цього відповідно є великі можливості розвитку загального економічного потенціалу.

Наведені методики використовують суб'єктивний характер і визначаються слабкою співставленістю результатів, що визначає певні труднощі під час проведення розрахунків і порівнянні як локальних, так й інтегрального організаційного потенціалу підприємства.

Крім того необхідно відмітити, що на практиці основними методами оцінки та діагностики різних складових організаційного потенціалу підприємства є експертний, бальний методи, рейтинговий порівняльний аналіз, факторний аналіз.

Таким чином, результати оцінки організаційного потенціалу дозволяють економічно обґрунтувати варіанти формування організаційного потенціалу підприємства, що досягається за рахунок проведення наступних заходів:

- проектування структури підприємства та організації його діяльності відповідно до поставлених цілей;
- організація управлінської діяльності підприємства;– реструктуризація підприємства, реструктуризація його діяльності та її управління відповідно до змін цілей підприємства та стану зовнішнього середовища;
- мотивація та раціоналізація організаційних структур і систем управління.

#### *Список літератури*

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
2. Друри, К. Введение в управленческий и практический учет [Текст] : [пер. с англ.] / К. Друри ; под ред. С. А. Табалиной – М. : Аудит : ЮНИТИ, 1997. – 560 с.
3. Лапин, Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия [Текст] : монография / Е. В. Лапин. – Сумы : Университетская книга, 2004. – 360 с.
4. Ивановская, Л. Конкурентоспособность управленческого персонала. [Текст] / Л. Ивановская, Н. Сулова // Маркетинг. – 1999. – № 6. – С. 35–46.
5. Комисарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учеб. пособие / Т. А. Комисарова. – М. : Дело, 2002. – 312 с.

Отримано 15.03.2009. ХДУХТ, Харків.  
© В.Я. Міщенко, О.С. Маковоз, 2009.