

---

# Економіка підприємства та управління виробництвом

---

JEL Classification: D61, L 220, L25

УДК 334.7

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РИТЕЙЛІ НА ЗАСАДАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

---

Чорна М. В.  
Дядін А. С.

---

**Анотація.** Метою дослідження є розробка комплексної системи оцінки ефективності підприємницької діяльності в ритейлі для її інтегрування в систему стратегічного управління підприємством, спрямованого на сталий розвиток об'єкта управління, що орієнтує на максимальну реалізацію інтересів стейкхолдерів із урахуванням ризиків. За допомогою методів спостереження, наукової абстракції, аналізу, синтезу, монографічного та системного підходу виявлено засоби удосконалення системи оцінки ефективності. Внаслідок проведених досліджень розроблено удосконалену багаторівневу модель оцінки ефективності підприємницької діяльності в ритейлі, що складається з теоретико-методичної та прикладної компонент. Зазначено передумови її успішної практичної реалізації: на початковому етапі – комплексна оцінка ступеня задоволення очікувань і потреб зацікавлених сторін і підприємства з урахуванням ступеня ризику; на фінальному етапі – розробка стратегій і засобів їхньої реалізації, узгоджених із критеріями ефективності, спрямованих на задоволення вимог і потреб як стейкхолдерів, так і підприємства.

**Ключові слова:** підприємницька діяльність, ефективність, оцінка, система, стейкхолдери, ризик, роздрібна торгівля

## УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РИТЕЙЛЕ НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

---

Черная М. В.  
Дядин А. С.

---

**Аннотация.** Целью исследования является разработка комплексной системы оценки эффективности предпринимательской деятельности в ритейле для ее интеграции в систему стратегического управления, направленного

---

© Черна М. В., Дядін А. С., 2017



на устойчивое развитие объекта управления и ориентирующего на максимальную реализацию интересов стейкхолдеров с учетом рисков. С помощью методов наблюдения, научной абстракции, анализа, синтеза, монографического и системного подходов выявлены пути совершенствования системы оценки эффективности. В результате проведенных исследований разработана усовершенствованная многоуровневая модель оценки эффективности предпринимательской деятельности в ритейле, состоящая из теоретико-методической и прикладной компонент. Выделены предпосылки ее успешной практической реализации: на начальном этапе – комплексная оценка степени удовлетворения ожиданий и потребностей заинтересованных сторон и предприятия с учетом степени риска; на финальном этапе – разработка стратегий и средств их реализации, согласованных с критериями эффективности, направленных на удовлетворение требований и потребностей как стейкхолдеров, так и предприятия.

**Ключевые слова:** предпринимательская деятельность, эффективность, оценка, система, стейкхолдеры, риск, розничная торговля.

## IMPROVING THE SYSTEM FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES IN THE RETAIL TRADE BASED ON IMPLEMENTATION OF STAKEHOLDERS' INTERESTS UNDER RISK AND UNCERTAINTY

**M. Chorna**  
**A. Dyadin**

**Abstract.** The purpose of the study is to develop a comprehensive system for evaluating the effectiveness of entrepreneurial activities in the retail trade for its integration into the strategic management system aimed at sustainable development of the object of management and oriented towards maximum implementation of the interests of stakeholders with consideration for risks. With the help of the methods of observation, scientific abstraction, analysis, synthesis, monographic and system approaches, ways of improving the efficiency evaluation system are identified. As a result of the research, an improved multi-level model for evaluating the effectiveness of entrepreneurial activities in the retail trade, which includes a theoretical and methodological, and applied component, has been developed. The prerequisites for its successful practical implementation are singled out: at the initial stage – comprehensive evaluation of the degree of meeting expectations and needs of interested parties and enterprises with consideration for risk degree; at the final stage – development of strategies and tools for their implementation agreed with the performance criteria, aimed at meeting requirements and needs of both stakeholders and enterprises.

**Keywords:** entrepreneurial activity, effectiveness, evaluation system, stakeholders, risk, retail trade

**Постановка проблеми.** У сучасних економічних умовах отримання об'єктивної оцінки ефективності господарської діяльності підприємства сприяє обґрунтованому прийняттю рішень і є підґрунтям наукового керівництва підприємством, забезпечуючи йому необхідний рівень конкурентоспроможності.

Аналіз науково-методичних підходів до вимірювання ефективності діяльності суб'єктів господарювання українських дослідників і на основі сучасного досвіду міжнародного рівня свідчить про недостатню розробку принципово важливих питань щодо особливостей оцінки ефективності підприємницької діяльності з позиції інноваційних для розвиненої ринкової економіки підходів. Мало вивченими є методи, які дозволяють комплексно враховувати інтереси стейкхолдерів і ризики, що властиві певному бізнесу.

Необхідність вирішення питань підвищення ефективності підприємницької діяльності у вітчизняному ритейлі шляхом забезпечення консенсусу між результативністю та віддачею здійснених дій потребує удосконалення методичних засад, аналітичних підходів і нової логіки розробки комплексної системи оцінки ефективності підприємницької діяльності в ритейлі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні аспекти оцінки ефективності висвітлювалися в наукових роботах багатьох вітчизняних і закордонних вчених-економістів, серед яких: М. Братанич [1], А. Воронкова [2], А. Турило [3], С. Матюх [4], Л. Пурижова [5], Т. Гринько, М. Кошевий [6], Е. Нілі, К. Адамс, М. Кеннерлі [7], Б. Фелпс [8] та ін.; галузева специфіка функціонування та оцінки ефективності підприємств торгівлі охарактеризована у дослідженнях таких авторів, як: Н. О. Власова [9], Н. Краснокутська, О. Круглова [10], С. Князь [11] та ін. Аналіз цих та інших опублікованих праць і практика господарської діяльності вітчизняних підприємств ритейлу свідчать про недостатню розробку принципово важливих питань щодо формування комплексної системи оцінки ефективності підприємницької діяльності в ритейлі, що орієнтує на максимальну реалізацію інтересів стейкхолдерів із урахуванням ризиків.

**Виклад основного матеріалу.** Численні наукові дослідження щодо визначення та підходів до вимірювання ефективності схиляється до двох найбільш розповсюджених та апробованих у наукових колах та у практиці господарювання підходах: «результат-мета» та «витрати-результат».

Однак, з огляду на складність і багатогранність категорії ефективності, сучасна ринковоорієнтована система оцінювання ефективності господарської діяльності має не тільки відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві, забезпечувати інформацією стосовно ефективності виробництва всі ланки управлінської ієрархії, виконувати критеріальну функцію та виявляти резерви підвищення ефективності, а й стимулювати прогресивні напрямки розвитку та створювати передумови щодо забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

За останні роки були запропоновані численні методики та моделі вимірювання ефективності. Наприклад, багатофакторний підхід, який базується на використанні агрегованих індексів ефективності, часто рекомендується в науковій економічній літературі, однак рідко застосовується на практиці з причин складності для інтерпретації.

Найбільш популяризують в останнє десятиліття карту збалансованих показників на основі концепції управління результативністю («Balanced Scorecard», «Performance Management») [12–17]. Її традиційна версія складається з чотирьох перспектив, кожна з яких, своєю чергою, дає можливість розглянути чотири аспекти ефективності: фінансовий – відносини підприємства з акціонерами, клієнти – відносини підприємства з клієнтами; внутрішні процеси – у чому потрібно досягти досконалості; інновації та навчання – шляхи продовження впровадження інноваційних технологій і створення цінностей.

Але тут не приділено уваги таким важливим аспектам ефективності, як: кінцеві споживачі, персонал, постачальники, регулятивні органи, впливові групи (об'єднання виробників, профспілки та ін.), хоча всі ці зацікавлені сторони мають значний вплив на підприємство та його здатність ефективно працювати.

Нехтувати будь-якої зацікавленою стороною в сучасному суспільстві – значить проявляти недалекоглядність, а в цій моделі оцінки ефективності єдиною зацікавленою стороною, яка має значення, є акціонер. Українські реалії господарювання на цю групу зацікавлених сторін накладають додаткові особливості, оскільки акціонерна форма залучення капіталу в країні розвинена слабо, найбільш поширеними джерелами фінансування виступають банківське кредитування та інші форми залучення коштів, такі як кредиторська заборгованість тощо.

З причин обмеженості прикладного застосування дослідники видозмінюють карту збалансованих показників з метою підвищити її аналітичні можливості, додаючи певні аспекти діяльності підприємств і видозмінюючи аналітичні показники.

Проте відсутні дослідження, в яких повно відображені всі групи зацікавлених сторін, що взаємодіють із підприємством, а також враховують специфіку галузі його функціонування.

Інший сучасний напрям у методиках вимірювання ефективності пов'язаний із розробкою моделей самооцінки, таких як модель ділового удосконалення і оцінка Болдріджа [17]. Вони більш широко оцінюють ефективність і містять посилання на більш широке коло зацікавлених сторін, але містять групу критеріїв, які практично не піддаються вимірюванню.

Для проведення порівняльних характеристик внутрішніх виробничих процесів і фінансової ефективності, як всередині підприємства, так і за його межами, у світовій аналітичній практиці широко використовуються технології порівняльного аналізу, такі як піраміда «SMART» – метод стратегічного аналізу і звітності з використанням системи результатів і визначальних чинників [7, с. 12].

Однак вона не отримала широкого застосування в практичній діяльності вітчизняних підприємств, оскільки не відображує специфічні риси функціонування національної економіки.

Таким чином, загальна проблема вимірювання ефективності діяльності підприємства полягає в тому, що підприємства лише мають можливість обґрунтувати та приймати половинчасті або окремі рішення. Більшість моделей ефективності забезпечують глибоке розуміння певних, але не всіх аспектів ефективності, які необхідно контролювати та вимірювати.

Новим, більш досконалим, етапом у дослідженні ефективності підприємницької діяльності є «Призма ефективності», яка заснована на всіх сильних сторонах наявних поглядів і методів вимірювання ефективності, пов'язуючи їх в єдине ціле та являє собою більш повну, логічну і доступну для розуміння систему вимірювання (рис. 1) [7].

Структура призми ефективності складається з п'яти взаємопов'язаних елементів: задоволення зацікавлених сторін, вклад зацікавлених сторін, стратегії, процеси та можливості.

Вона спонукає керівників замислитися над п'ятьма основними питаннями, що постають перед сучасними підприємницькими структурами: хто є зацікавленими сторонами у цьому бізнесі, чого вони хочуть, в чому полягають їхні потреби; що підприємство хоче отримати від зацікавлених сторін; які стратегії для того потрібно впровадити, щоб задовольнити всі ці потреби і бажання; які процеси необхідно здійснити, щоб



отримати можливість реалізувати свої стратегії; які можливості – персонал, практичні методи, технології, інфраструктура потрібні для того, щоб більш ефективно та результативно керувати усіма процесами на підприємстві?

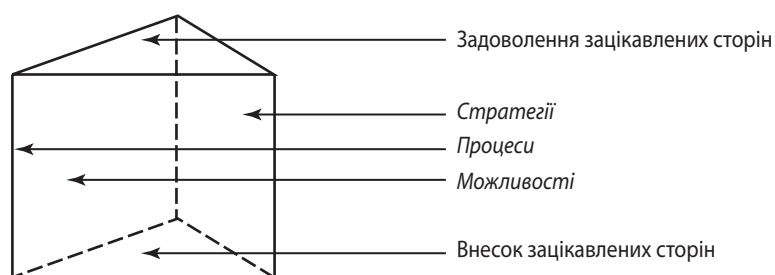


Рис. 1. Модель «Призми ефективності»

Використання базових положень гіпотези призми ефективності з урахуванням специфіки функціонування підприємств ритейлу дало можливість розробити авторську модель оцінки ефективності підприємницької діяльності в ритейлі на засадах реалізації інтересів стейкхолдерів в умовах невизначеності та ризику (рис. 2).

За думкою авторів, вимірювання ефективності діяльності підприємств ритейлу має бути цілісним багаторівневим процесом, який дає можливість кількісного оцінювання результативності та віддачі усього комплексу торговельних процесів, що відбуваються у підприємстві.

Основу прикладних досліджень у наведеній системі оцінки ефективності підприємницької діяльності в ритейлі складають фундаментальні положення теоретико-методичної компоненти (рис. 3).

Суб'єктами оцінки ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі виступають власники та менеджери підприємства, а також основні стейкхолдери, що зацікавлені в діяльності цих підприємницьких структур. До основних стейкхолдерів належать: інвестори, споживачі, постачальники, торговельно-оперативний персонал, регулятивні державні органи та професійні спілки й організації.

Об'єктами оцінки є результати різноманітних економічних процесів, що безпосередньо впливають на господарську діяльність підприємницької структури. Основними об'єктами оцінки є: ринкова вартість бізнесу; обсяги товарообороту, доходів, прибутку та витрат; співвідношення між рівнем прибутку та ризиком; оборотність активів і капіталу; обсяги товарних запасів; розмір торговельної площі тощо.

Головною метою оцінки ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі є забезпечення консенсусу у задоволенні потреб підприємства ритейлу та його стейкхолдерів. Слід зауважити, що цілі оцінки розрізняються за суб'єктами.

Так, оцінка ефективності діяльності власником проводиться з метою визначення джерел і потенціалу ступеня зростання і розвитку підприємницької структури, тобто її здатності до прогресивних кількісних змін, відображених у об'ємних показниках, і до прогресивних якісних змін, що доповнюють кількісні та пов'язані здебільшого зі структурною динамікою суб'єкта господарювання.

Об'єктивність процесу оцінки забезпечується сукупністю оціночних принципів, які, за авторською думкою, мають задовольняти вимоги з боку методології загального економічного аналізу – науковість, системність, комплексність, об'єктивність, адекватність, достовірність, конкретність, дієвість, оперативність, демократизм, а також врахувати принципи специфічні з погляду предмета оцінювання – зв'язок мети та кінцевого результату; багатокритеріальна оптимальність; цілестійкість; поєднання показників.

Оцінювання ефективності підприємницької діяльності в ритейлі передбачає наявність достовірної інформації, повноту й обґрунтованість якої має забезпечувати відповідність вимогам аналітичності, об'єктивності, єдності інформації, що надходить із різних джерел, оперативності та раціональності.

Основні джерела інформації для оцінки ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі пропонується поділити на внутрішні – фінансова звітність, дані бухгалтерського, оперативно-технічного й управлінського обліку тощо та зовнішні – статистична, ринкова та нормативно-довідкова інформація.

Критерії оцінки ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі відповідають методичним підходам до оцінки ефективності (цільовий, результативний, ресурсний, динамічний) і можуть різнитися залежно від суб'єкта її проведення. З позиції підприємця як суб'єкта оцінки можливо використання всіх чотирьох підходів, кожному з яких відповідає визначений критерій:

– **цільовий підхід** – критерій цілесюжності, що характеризує ступінь досяжності визначених цілей підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі;

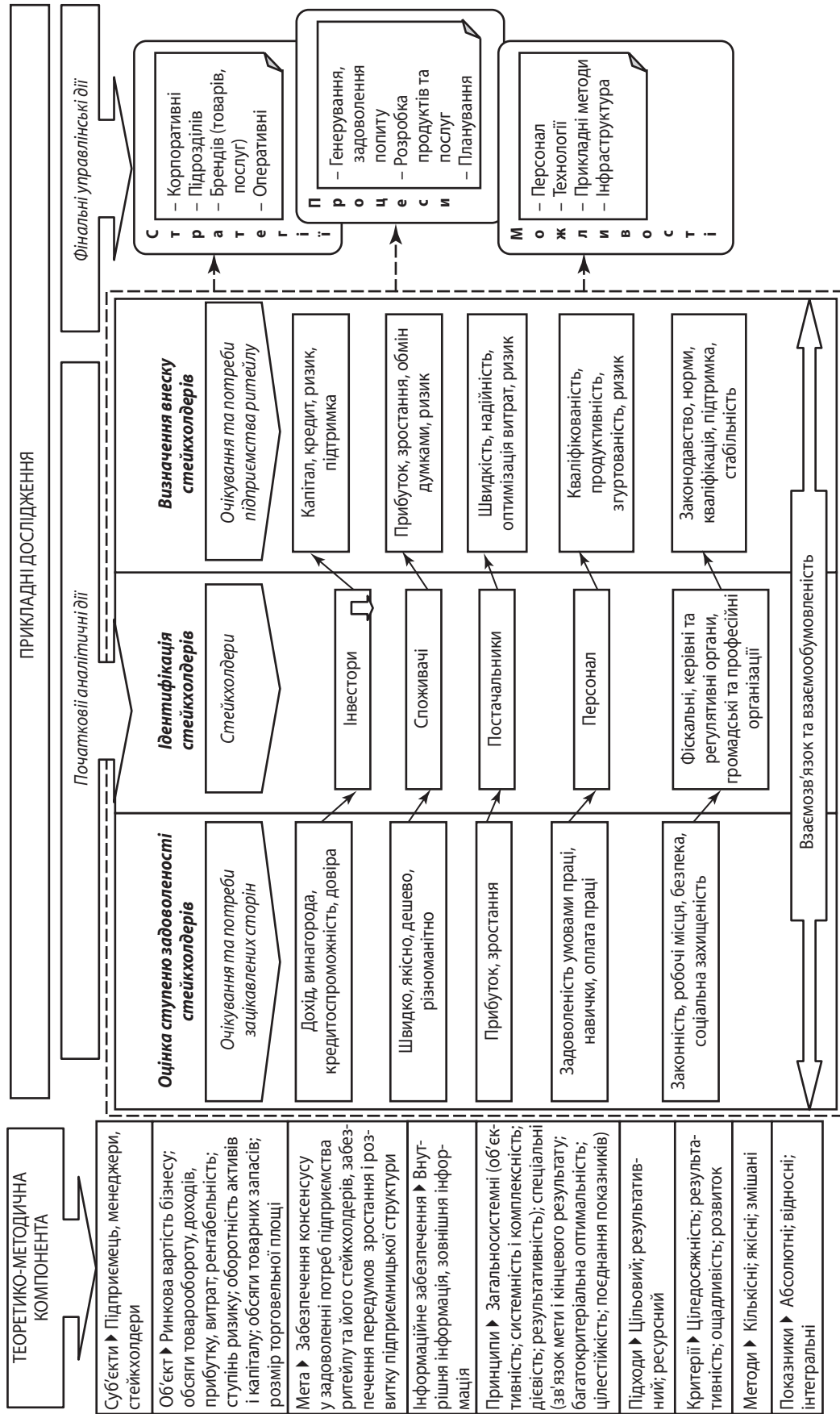


Рис. 2. Система оцінки ефективності підприємницької діяльності в ритейлі на засадах реалізації інтересів стейкхолдерів в умовах невизначеності та ризику

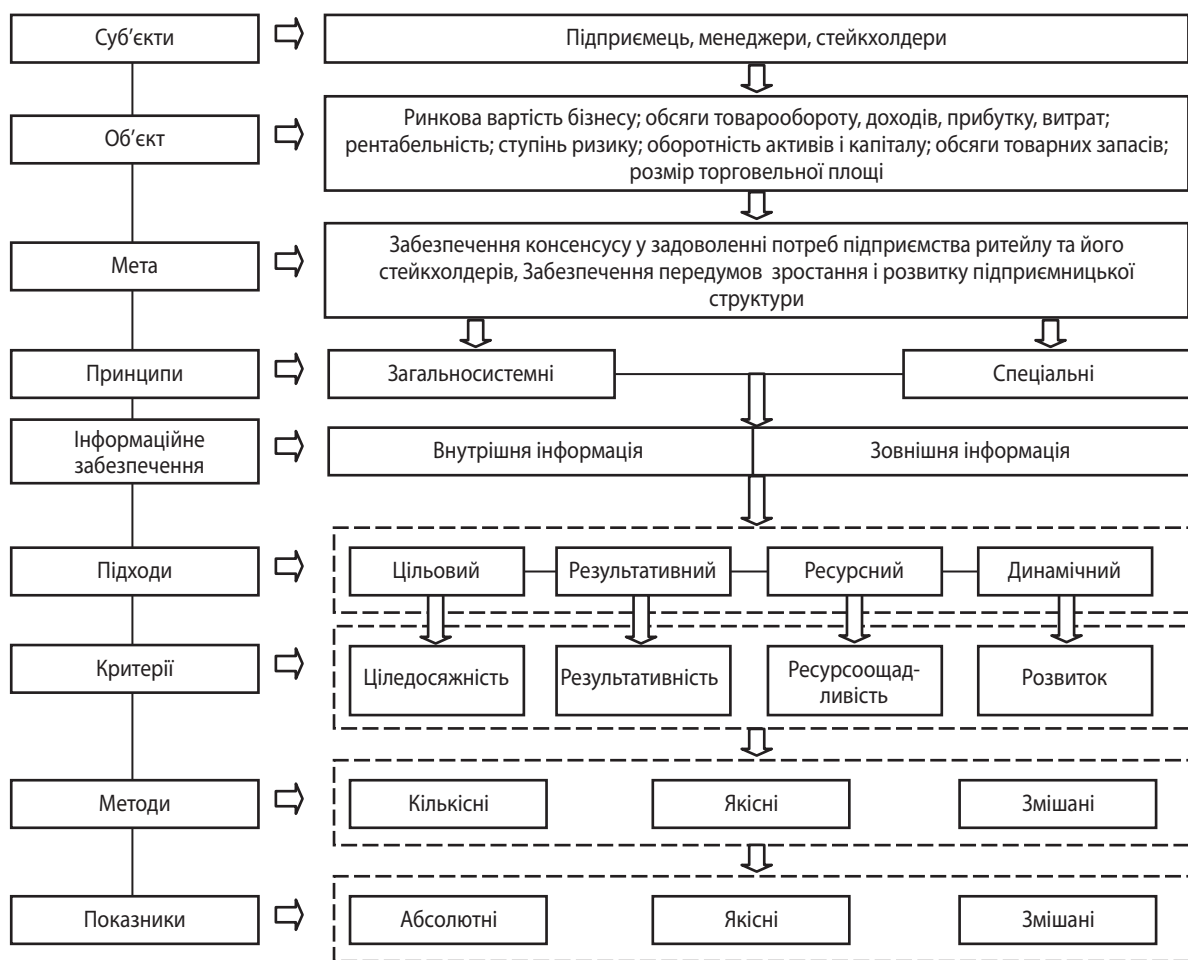


Рис. 3. Елементи теоретико-методичної компоненти системи оцінки ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі

- результативний підхід – критерій результативності, який визначає ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів;
- ресурсний підхід – критерій ресурсоощадливості, що характеризує витрати обмежених ресурсів для досягнення визначених показників результату;
- динамічний підхід – критерій розвитку, що показує спроможність підтримувати ефективність підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі протягом певного періоду.

Дослідження основних підходів до оцінки ефективності діяльності сучасного торговельного підприємства дало можливість виділити основні елементи та відповідні показники для оцінки ефективності:

- абсолютні, що розраховуються на базі балансу-нетто, скоригованого звіту про фінансові результати тощо (товарооборот, прибуток, фонд оплати праці, величина капіталу та ін.);
- відносні (коефіцієнти ціледосяжності, результативності, ресурсоощадливості);
- індексні показники за всіма критеріями оцінки);
- інтегральні.

Результат оцінювання ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі втілюється в конкретних висновках про її поточний стан, чинники впливу та характер взаємин із стейкхолдерами.

Авторське бачення специфіки прикладних досліджень із вимірювання ефективності роботи підприємств роздрібною торгівлі в сучасних умовах, які є змістом другої складової комплексної системи оцінки, полягає у переконанні, що на етапі початкових дій система вимірювання ефективності повинна забезпечити підприємство відомостями щодо раціонального осмислення всіх позитивних і критичних питань бізнесу, надаючи, таким чином, можливість прийняти раціональні стратегічні ділові рішення на етапі фінальних дій.



Характерною особливістю запропонованої системи оцінки ефективності підприємницької діяльності в ритейлі на засадах реалізації інтересів стейкхолдерів в умовах невизначеності та ризику та її відмінною рисою порівняно з наявними є урахування таких вихідних положень:

- для підприємства неприйнятно концентруватися виключно на потребах однієї або декількох зацікавлених сторін у бізнесі (зазвичай це акціонери (інвестори) і клієнти), якщо воно хоче стабільно функціонувати та бути конкурентоспроможним на довгостроковій основі;

- підприємство та його стейкхолдери будують свої взаємовідносини, виходячи із міркувань взаємозобов'язань і взаємообумовленості. Стейкхолдери здійснюють вкладення в підприємство, розраховуючи натовість на адекватні дії у відповідь.

Підприємства, зі свого боку, мають певні потреби, які можуть задовольнити лише за участю стейкхолдерів. Таким чином, усі підприємства бажать отримати певний внесок від кожної із зацікавлених сторін, так само всі зацікавлені сторони прагнуть отримати певну вигоду від підприємства.

Визначальним критерієм ефективності роботи підприємства є вміння керувати взаємовідносинами із кожною із зацікавлених сторін, забезпечуючи максимальну взаємовигідність взаємовідносин зі стейкхолдерами й одночасно отримувати та навіть збільшувати цільовий прибуток;

- об'єктивним явищем для сучасного стану економіки є наявність ризику як невід'ємного елемента всіх процесів, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування суб'єктів господарювання, тому його урахування є необхідним елементом системи оцінки ефективності підприємницької діяльності в ритейлі;

- стратегія, процеси та потужності підприємства повинні бути узгоджені, пов'язані між собою і націлені на ефективність, якщо воно прагне зайняти найбільш вигідну конкурентну позицію і приносити реальну вигоду всім зацікавленим сторонам.

Реалізація ідеї орієнтації на стейкхолдерів починається із їхньої ідентифікації для конкретного об'єкта дослідження – підприємства ритейлу. Процес ідентифікації має вирішити подвійне завдання: з'ясувати, хто є зацікавленими сторонами та у чому виражаються їхні потреби у конкретному бізнесі, а також визначити, якого внеску (чого) підприємство потребує від своїх стейкхолдерів.

В основу запропонованої системи покладено теорію «Призми ефективності» та сучасні дослідження теорії стейкхолдерів [7; 18]. Усі стейкхолдери підприємств ритейлу об'єднані у п'ять груп.

Інвестори з боку фінансово-кредитних установ (їхнім внеском є капітал для розвитку, прийняття більшого ризику, надання довгострокової фінансової підтримки; потреби інвесторів) : кредитоспроможність, стабільність і тривалість відносин, своєчасне повернення коштів і відсотків, низький рівень ризику роботи з клієнтом; з боку приватних інвесторів, акціонерів: максимізація прибутку, ринкової вартості бізнесу, оптимальне співвідношення між рівнем прибутку і ризику.

Споживачі – їхнім внеском є дохідність, прибутковість, сталість попиту, лояльність, зворотний зв'язок задля вивчення попиту, формування товарного асортименту та визначення цінової політики; потреби споживачів – різноманітність і відновлення асортименту; якість і безпечність продукції; прийнятні ціни; якість торговельної послуги; післяпродажні та супровідні послуги; задоволення вимог, що швидко змінюються.

Постачальники – їхнім внеском є ефективна логістика (збільшення прямих поставок, зменшення кількості посередників, комплексні рішення), стабільність та тривалість партнерських відносин, висока фінансова дисципліна та відповідальність щодо виконання договірних умов, низький рівень ризику; потреби постачальників – прибуток, збільшення обсягів замовлень.

Персонал – підприємство вимагає від персоналу кваліфікованості, продуктивності, згуртованості та корпоративного духу, різноманітності навичок, здатності до удосконалення та розвитку; потреби персоналу – задоволеність умовами та оплатою праці, можливість кар'єрного зростання та самореалізації.

Фіскальні та регулятивні органи, органи влади, громадські та професійні організації – підприємство потребує економічного зростання і стабільного інноваційного розвитку економіки, стабільного законодавства, справедливої та зрозумілої системи оподаткування, підтримки бізнесу, соціального захисту працівників, розвиненої ринкової інфраструктури, екологічної безпеки; потреби цього стейкхолдера – законність бізнесу, поповнення бюджету, робочі місця, безпека, соціальна захищеність.

Осмислення інформації з ідентифікації та вербального опису стейкхолдерів має знайти подальше застосування як підґрунтя для створення гнучких детермінованих технологій вимірювання ефективності. Їхнім головним призначенням є оперативне стеження за тим, чи здатне підприємство забезпечувати вигоди зацікавленим сторонам та отримувати від них адекватну віддачу.

Нова парадигма вимірювання ефективності – орієнтація на майбутнє. Оцінка ефективності стає процесом збору даних та інформації для подальшого аналізу й інтерпретації. В результаті цього процесу виробляється розуміння причинно-наслідкового характеру, оскільки аналіз дозволяє виявляти стимули до підвищення або зниження ефективності. Це, своєю чергою, дозволяє активізувати процес управління ефективністю, за якого розуміння і судження, вироблені на основі проаналізованих даних, перетворюються в рішення і дії.



Фінальні управлінські дії спрямовуються на визначення засобів задля задоволення потреб і вимог обох категорій – стейкхолдерів і підприємства, а саме: розробку стратегічних альтернатив; визначення внутрішніх процесів і засобів для реалізації стратегічних намірів та отримання можливості для більш ефективного та результативного керування підприємством.

**Висновки.** Комплексна система оцінки ефективності підприємницької діяльності в ритейлі на засадах реалізації інтересів стейкхолдерів в умовах невизначеності та ризику забезпечує керівників і фахівців у сфері ритейлу сучасним інструментарієм вимірювання ефективності для прийняття обґрунтованих стратегічних і оперативних рішень.

Це дає можливість всебічно розглядати реальні проблеми та практичні питання управління ефективністю і на цій основі оптимізувати вже наявний потенціал підприємств галузі, підвищуючи його віддачу та результативність, що є важливою передумовою забезпечення їхнього сталого розвитку та конкурентоспроможності в умовах кризових процесів, що відбуваються нині в економіці України.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці технології та системи вимірювання для надання комплексної детермінованої оцінки ефективності діяльності підприємств ритейлу на основі критеріїв та показників, що одночасно відображують як інтереси та ризики стейкхолдерів, так і вимоги до них і ризики з боку підприємства.

---

**Література:** 1. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів. *Економіка промисловості*. 2010. № 4. С. 153–155. 2. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 520 с. 3. Турило А. А., Турило А. М. Оцінка результативності, ефективності, продуктивності та збитковості підприємства: монографія. Кривий Ріг: Етюд-Сервіс, 2010. 196 с. 4. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 3. С. 79–85. 5. Пурьжова Л. В. Оценка эффективности предпринимательской деятельности: основные подходы. *Молодой ученый*. 2015. №10.2. С. 76–78. 6. Grynko T., Koshevoi M., Gviniashvili T. Methodological approaches to evaluation the effectiveness of organisational changes at communication enterprises. *Economic Annals-XXI*. 2016. No.156 (1–2). P. 78–82. 7. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 400 с. 8. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерения эффективности как важный элемент менеджмента. М.: Баланс Бизнес Бук, 2004. 288 с. 9. Власова Н. О. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2012. 197 с. 10. Krasnokutska N., Kruglova O. Particularities of formation and use of resource potential of trade enterprises in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2016. No. 162 (11–12). P. 73–78. 11. Торговельне підприємництво: механізм розвитку і фінансової підтримки: монографія/ за ред. С. В. Князя. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. 724 с. 12. Фридаг Х., Шмидт В. Сбалансированная система показателей. М.: Омега-Л, 2006. 144 с. 13. Kaplan R. S. How the Balanced Scorecard complements the McKinsey 7-s model. *Strategy and leadership*. 2005. No. 3. P. 41–46. 14. Norreklit H. The balance on the Balanced Scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. 2000. No. 1. P. 65–88. 15. Wurl H. J., Mayer J. H. Balanced Scorecards und industrielles Risikomanagement. Мо. .gleichkeiten zur Integration // Performance Measurement & Balanced Scorecard. Munchen. 2001. 16. Малярець Л. М., Штеревея А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Харків: ХНЕУ, 2008. 188 с. 17. Слиньков В. Н. Сбалансированная система показателей в менеджменте организации: теория и практика. Киев: КНТ, 2007. 292 с. 18. Kuzmin O., Khilukha O. Regulation of stakeholders' interests in corporate governance through negotiations. *Economic Annals-XXI*. 2016. No.161 (9–10). P. 56–60.

**References:** 1. Bratanych M. V., Polozova T. V. *Vyznachennia sutnosti ekonomichnoi efektyvnosti ta klasyfikatsiia yii vydiv* [Determination of Essence of Economic Efficiency and Classification of Its Types]. *Ekonomika promyslovosti*. 2010. No. 4. P. 153–155. 2. Voronkova A. E. *Diahnostyka stanu pidpriemstva: teoriia i praktyka: monohrafiia* [Diagnostics of the State of The Enterprise: Theory and Practice: monograph]. Kharkiv: VD «ІNZhEK», 2008. 520 p. 3. Turylo A. A., Turylo A. M. *Otsinka rezultatyvnosti, efektyvnosti, produktyvnosti ta zbytkovosti pidpriemstva: monohrafiia* [Estimation of Effectiveness, Efficiency, Productivity and Loss of Business: monograph]. Kryvyi Rih: Etiud-Servis, 2010. 196 p. 4. Matiukh S. A. *Doslidzhennia suchasnykh metodiv otsinky efektyvnosti diialnosti orhanizatsii* [Research of Modern Methods for Assessing the Effectiveness of Organizations]. *Ekonomichnyi analiz*. 2014. Vol. 15. No. 3. P. 79–85. 5. Puryzhova L. V. *Otsenka effektivnosti predprinimatelskoy deyatelnosti: osnovnyye podkhody* [Evaluation of the Effectiveness of Business: The Main Approaches]. *Molodoy uchenyy*. 2015. No.10.2. P. 76–78. 6. Grynko T., Koshevoi M., Gviniashvili T. Methodological approaches to evaluation the effectiveness of organisational changes at communication enterprises. *Economic Annals-XXI*. 2016. No.156 (1–2). P. 78–82. 7. Nili Ye., Adams K., Kennerli M. *Prizma effektivnosti: Karta sbalansirovannykh pokazateley dlya izmereniya uspekha v biznese i upravleniya im*. Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2003. 400 p. 8. Felps B. *Umnyye biznes-pokazateli: Sistema izmereniya effektivnosti kak vazhnyy element menedzhmenta*. M.: Balans Biznes Buk, 2004. 288 p. 9. Vlasova N. O. *Otsinka effektivnosti hospodarskoi diialnosti pidpriemstv rozdribnoi torhivli: monohrafiia* [Estimation of Efficiency of Economic Activity of Retail Enterprises: monograph]. Kharkiv: Vyd-





vo Ivanchenka I. S., 2012. 197 p. **10.** Krasnokutskaya N., Kruglova O. Particularities of formation and use of resource potential of trade enterprises in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2016. No. 162 (11–12). P. 73–78. **11.** *Torhovelne pidpriemnytstvo: mekhanizm rozvytku i finansovoi pidtrymky: monohrafiia* [Trade Entrepreneurship: A Mechanism for Development and Financial Support: monograph]/za red. S. V. Kniazia. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi politekhniki, 2015. 724 p. **12.** Fridag H., Shmidt V. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. M.: Omega-L, 2006. 144 p. **13.** Kaplan R. S. How the Balanced Scorecard complements the McKinsey 7-s model. *Strategy and leadership*. 2005. No. 3. P. 41–46. **14.** Norreklit H. The balance on the Balanced Scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. 2000. No. 1. P. 65–88. **15.** Wurl H. J., Mayer J. H. Balanced Scorecards und industrielles Risikomanagement. Mo. glichkeiten zur Integration // Performance Measurement & Balanced Scorecard. Munchen. 2001. **16.** Maliarets L. M., Shtereveria A. V. Zbalansovana systema pokaznykiv v otsintsi diialnosti pidpriemstva. Kharkiv: KhNEU, 2008. 188 p. **17.** Slinkov V. N. Sbalansirovannaya sistema pokazateley v menedzhmente organizatsii: teoriya i praktika. Kiyev: KNT, 2007. 292 p. **18.** Kuzmin O., Khilukha O. Regulation of stakeholders' interests in corporate governance through negotiations. *Economic Annals-XXI*. 2016. No.161 (9–10). P. 56–60.

#### **Інформація про авторів**

**Чорна Марина Віталіївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі Харківського державного університету харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, м. Харків, 61051, Україна; e-mail: mv.100810@gmail.com).

**Дядін Андрій Сергійович** – викладач кафедри соціальних та економічних дисциплін Харківського національного університету внутрішніх справ (просп. Л. Ландау, 27, м. Харків, 61000, Україна; e-mail: dyadin@meta.ua).

#### **Информация об авторах**

**Черная Марина Витальевна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики предприятий питания и торговли Харьковского государственного университета питания и торговли (ул. Клочковская, 333, г. Харьков, 61051, Украина; e-mail: mv.100810@gmail.com).

**Дядин Андрей Сергеевич** – преподаватель кафедры социальных и экономических дисциплин Харьковского Национального университета внутренних дел (просп. Л. Ландау, 27, г. Харьков, 61105, Украина; e-mail: dyadin@meta.ua).

#### **Information about the authors**

**M. Chorna** – D.Sc. (Economics), Professor, Head of Department of Economy of Food and Trade Enterprises, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine; e-mail: mv.100810@gmail.com).

**A. Diadin** – Lecturer of Department of Social and Economic Disciplines of Kharkiv National University of Internal Affairs (27 L. Landau Ave., Kharkiv, 61105, Ukraine; e-mail: dyadin@meta.ua).

*Стаття надійшла до ред.  
22.03.2017 р.*